PLATFORM REVOLUTION

CUỘC CÁCH MẠNG NỀN TẢNG

Những phát triển đột phá về
ứng dụng công nghệ và cách thức xây dựng
mô hình kinh doanh mới

Huỳnh Hữu Tài *dịch*

Geoffrey G. Parker
Marshall W. Van Alstyne
Sangeet Paul Choudary

alphabooks
NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

Lời nói đầu

Cuốn sách *Cuộc cách mạng nền tảng* là sự nỗ lực của chúng tôi nhằm cung cấp những hướng dẫn đầu tiên, rõ ràng, đầy đủ và đáng tin cậy cho một trong những sự phát triển kinh tế xã hội quan trọng nhất của thời đại chúng ta - sự trỗi dậy của nền tảng như một mô hình kinh doanh và mô hình tổ chức.

Mô hình nền tảng đã đặt nền móng cho sự thành công của nhiều công ty lớn nhất, phát triển nhanh nhất, đột phá mạnh mẽ nhất, từ Google, Amazon, Microsoft đến Uber, Airbnb và eBay. Hơn thế nữa, các nền tảng đang làm biến đổi hàng loạt các lĩnh vực kinh tế và xã hội khác, từ chăm sóc sức khỏe và giáo dục đến năng lượng và chính phủ. Cho dù bạn là ai, bạn làm công việc gì, rất có khả năng rằng, nền tảng đang thay đổi cuộc sống của bạn - dù bạn là một nhân viên, một người lãnh đạo doanh nghiệp, một chuyên gia, một người tiêu dùng hay một công dân, và nó luôn sẵn sàng để tạo ra những thay đổi lớn hơn trong cuộc sống hàng ngày của bạn trong những năm sắp tới.

Trong hai thập kỷ vừa qua, chúng tôi nhận ra rằng, các nguồn lực mạnh mẽ về kinh tế, xã hội, và công nghệ đang chuyển đổi thế giới của chúng ta theo nhiều cách mà rất ít người có thể hiểu rõ về nó. Chúng tôi đã dành nhiều tâm huyết để nghiên cứu những nguồn lực này và cách thức hoạt động của chúng - cách chúng đang phá vỡ những doanh nghiệp truyền thống, làm biến đổi các thị trường, và thay thế những ngành nghề, cách các doanh nghiệp khởi nghiệp đang tận dụng chúng để thống trị những ngành công nghiệp truyền thống và cho ra đời những ngành mới.

Sau khi nhận ra rằng mô hình kinh doanh nền tảng đang dẫn đầu sự hiện diện của những nguồn lực này, chúng tôi bắt đầu phân chia công việc dựa trên kinh nghiệm về học thuật và kinh nghiệm về tổ chức doanh nghiệp để tiếp cận gần hơn với các công ty, tham gia sâu vào việc tạo ra những doanh nghiệp nền tảng, bao gồm

Intel, Microsoft, SAP, Thomson Reuters, Intuit, 500 Startups, Haier Group, Telecom Italia và nhiều công ty khác. Chúng tôi sẽ thuật lại những câu chuyện của họ trong cuốn sách này.

Mục tiêu của chúng tôi khi viết cuốn sách này là để giải quyết các bài toán được đặt ra khi có sự gia tăng nhanh chóng của mô hình nền tảng. Các bài toán đó bao gồm:

• Làm thế nào các doanh nghiệp nền tảng như Uber và Airbnb có thể vận hành để tạo ra sự đột phá và thống trị những ngành công nghiệp truyền thống hàng đầu chỉ trong vòng vài năm kể từ khi chúng xuất hiện? (Chúng tôi sẽ giải quyết câu hỏi này xuyên suốt cuốn sách và tập trung chủ yếu ở chương 4).

• Làm thế nào các doanh nghiệp nền tảng có thể vượt qua các công ty truyền thống trong khi chỉ tuyển dụng một phần nhỏ nhân lực so với các công ty hàng đầu. (Xem chương 1 và 2).

• Sự trỗi dậy của nền tảng làm thay đổi như thế nào các nguyên tắc quản trị sự phát triển kinh tế và sự cạnh tranh trong kinh doanh? Các doanh nghiệp nền tảng giống với những ông trùm công nghiệp của quá khứ như thế nào, và chúng khác biệt ra sao? (Xem chương 2 và 4).

• Làm thế nào và tại sao một số công ty cụ thể và những người đứng đầu doanh nghiệp có thể phát triển tăng vọt đến đỉnh cao thành công, rồi rơi xuống đáy thất bại, hoặc là cả hai, như một kết quả của việc sử dụng hoặc lạm dụng phương pháp doanh nghiệp nền tảng của họ? Tại sao Blackberry rớt từ 49% thị phần xuống còn 2% chỉ trong vòng bốn năm? Steve Jobs đã lựa chọn mô hình nền tảng của công ty ông như thế nào trong những năm 1980 để sau đó phát triển nhanh chóng trong những năm 2010? (Xem chương 2 và 7).

• Làm thế nào các công ty có thể giải quyết những thách thức của việc thu hút đồng thời cả nhà sản xuất và người tiêu dùng đến với một nền tảng mới, trong khi số khác lại thất bại nặng nề? Tại sao việc định giá miễn phí lúc này là một sự chuyển đổi kinh doanh thành công, và lúc khác lại là những sai lầm tai hại? (Xem chương 5 và 6).

• Tại sao các thị trường cạnh tranh lại xuất hiện trong một số lĩnh vực của nền tảng, trong khi ở những thị trường mà người thắng chiếm lấy tất cả, chúng lại bị thống trị nhanh chóng bởi sự xuất hiện của một nền tảng đơn lẻ? (Xem chương 10).

• Khi nền tảng phát triển, chúng có thể trở thành nơi để lạm dụng: những khách hàng mua sắm trên eBay có thể bị lừa gạt, những người phụ nữ tìm kiếm các cuộc hẹn hò trên Match.com có thể bị gây hại, những căn nhà cho thuê trên Airbnb có thể bị trộm cướp. Ai sẽ trả giá cho những việc này? Và những người dùng nền tảng nên được bảo vệ như thế nào? (Xem chương 8 và 11).

Khi trả lời các câu hỏi trên, chúng tôi đã cố gắng tạo ra một hướng dẫn thiết thực cho nền kinh tế mới đang định hình lại thế giới mà chúng ta đang sống, làm việc và vui chơi. Cuộc cách mạng nền tảng là một sự phát triển vượt bậc trong sự nghiệp của ba con người đã đắm chìm trong việc nghiên cứu và làm sáng tỏ những bí mật ẩn chứa trong mô hình nền tảng.

Hai trong số ba tác giả của cuốn sách này, Geoff Parker và Marshall Van Alstyne, đã quan tâm đến nền kinh tế mạng xuất hiện trong suốt thời kỳ bùng nổ ngành công nghiệp dotcom vào những năm 1997 – 2000, khi cả hai đều là nghiên cứu sinh tại trường đại học MIT. Đó là khoảng thời gian đầy biến động. Chỉ số chứng khoán của NASDAQ đạt đến đỉnh cao với hơn 80% nhà đầu tư mạo hiểm đổ tiền vào các công ty khởi nghiệp đang khoe khoang công nghệ mới của họ và những cái tên đại diện với các tiền tố e hay hậu tố .com. Với các chỉ số truyền thống về thành công trong kinh doanh dường như đã lỗi thời, một vài công ty dù đã có được thành công lớn trong đợt phát hành cổ phiếu ra công chúng lần đầu (IPO) nhưng vẫn chưa tạo ra được lợi nhuận. Nhiều sinh viên và các giảng viên đã bỏ học để khởi nghiệp trong lĩnh vực công nghệ.

Không thể tránh khỏi, thị trường đã sụp đổ. Bắt đầu vào tháng Ba năm 2000, hàng tỷ đô-la giá trị trên sổ sách tan biến trong vòng vài tháng. Nhưng giữa đám vỡ vụn, một số công ty vẫn sống sót. Trong khi Webvan và Pets.com biến mất, thì Amazon và eBay vẫn tồn tại và thịnh vượng. Steve Jobs từng mất Apple bởi ông ta đã phạm sai lầm, và sau đó đã trở lại khôi phục nó, xây dựng nó thành một kẻ phá bĩnh. Cuối cùng, thế giới trực tuyến nổi lên từ vực sâu của cuộc suy thoái năm 2000 đã trở nên mạnh mẽ hơn bao giờ hết.

Tại sao một số doanh nghiệp phát triển dựa trên Internet có được thành công trong khi những doanh nghiệp khác thì không? Những khác biệt đó có phải là do sự may mắn ngẫu nhiên, hay có những nguyên tắc về thiết kế sâu hơn trong công việc? Những quy tắc của nền kinh tế mới của mạng lưới là gì? Geoff và Marshall đang cố gắng để trả lời các câu hỏi này.

Đây là một thách thức khó khăn hơn họ tưởng tượng. Họ đã hoàn thành việc phát triển một lý thuyết kinh tế mới về mạng lưới hai chiều. Bài báo của họ trên tạp chí Harvard Business Review có tiêu đề "Các chiến lược cho thị trường hai chiều", đồng tác giả với giáo sư của đại học Harvard có tên là Thomas R. Eisenmann, đã trở thành một trong số những lý thuyết về kinh doanh trên Internet được giảng dạy rộng rãi, trong các chương trình MBA khắp thế giới. Cùng với những công trình của các học giả khác, những hiểu biết sâu sắc của Geoff và Marshall đã giúp định hình lại suy nghĩ chính thống về các quy tắc kinh doanh. Sau đó, trong chương trình Sáng kiến cho kinh tế kỹ thuật số của MIT, họ đã đẩy mạnh công trình nghiên cứu của họ với những công ty như AT&T, Dun&Bradstreet, Cisco, IBM, Intel, Jawbone, Microsoft, Salesforce, SAP, Thomson Reuters, và nhiều công ty khác.

Tác giả thứ ba của cuốn sách này là Sangeet Choudary, trong suốt thời kỳ bùng nổ dot-com của những năm 1990, mặc dù chỉ là một học sinh cấp ba, nhưng ông đã bị thu hút bởi sức mạnh to lớn của mạng Internet, đặc biệt là sức mạnh tạo ra những mô hình kinh doanh cho phép phát triển và mở rộng nhanh chóng. Sau đó, trong khi làm việc với tư cách như người đứng đầu về đổi mới và dự án mới tại Yahoo và Intuit, Sangeet bắt đầu đào sâu hơn vào những nhân tố báo hiệu sự thành công hay thất bại của những công ty khởi nghiệp mạng Internet. Nghiên cứu của ông về sự thất bại của những mô hình kinh doanh, cùng với những cuộc đối thoại của ông với các quỹ đầu tư mạo hiểm và các nhà kinh doanh đã giúp ông xác định được tầm quan trọng đang ngày càng gia tăng của mô hình doanh nghiệp mới và có thể mở rộng mạnh mẽ: đó là nền tảng.

Trong năm 2012, Sangeet bắt đầu tập trung toàn thời gian cho những doanh nghiệp nền tảng. Giả thiết của ông là: khi thế giới ngày càng được kết nối với nhau, các doanh nghiệp thực hiện tốt hơn việc khai thác sức mạnh của mạng lưới nền tảng sẽ chiến thắng. Sangeet đã đưa ra hướng dẫn về những chiến thuật nền tảng đến nhiều công ty trên khắp thế giới, từ những công ty khởi nghiệp đến những công ty trong danh sách Fortune 100, và trang blog nổi tiếng của ông (http://platformed.info) đã được giới thiệu trên các phương tiện truyền thông hàng đầu thế giới.

Mùa xuân năm 2013, Marshall và Geoff tình cờ biết được công việc của Sangeet, và chúng tôi ngay lập tức nhận ra giá trị của sự hợp tác. Chúng tôi hợp thành một nhóm vào mùa hè năm 2013 khi chúng tôi gặp nhau trong khoảng 3 tuần tại MIT để làm việc, cùng nhau xây dựng một quan điểm nhất quán về động lực nền

tảng. Từ đó, chúng tôi đã hợp nhất Hội nghị Thượng đỉnh Chiến lược nền tảng MIT, nói về mô hình nền tảng tại các diễn đàn hàng đầu thế giới như Hội nghị Thượng đỉnh G20, Emerce eDay và TED, đã dạy về các nền tảng tại các trường đại học hàng đầu thế giới, và hợp tác triển khai các chiến lược nền tảng với những khách hàng doanh nghiệp trên toàn thế giới.

Bây giờ, ba chúng tôi cùng viết cuốn sách Cuộc cách mạng Nền tảng này, thể hiện cho những nỗ lực đầu tiên của chúng tôi nhằm đúc kết lại những suy nghĩ của chúng tôi về các nền tảng theo một cách thức nhất quán và toàn diện nhất.

Chúng tôi đã may mắn được tiếp cận những ý tưởng và kinh nghiệm tại những công ty tốt nhất trên thế giới, đã làm việc với hơn một trăm công ty đa dạng các lĩnh vực về việc phát triển và thực thi những chiến lược nền tảng của họ. Tại Hội nghị Thượng đỉnh Chiến lược Nền tảng MIT, lãnh đạo của các tổ chức đang xây dựng nền tảng, quản lý hay chống đối lại chúng, bao gồm edX, Samsung, Apigee, Accenture, OkCupid, Alibaba và nhiều công ty khác đã chia sẻ những câu chuyện của họ với nhau, và với chúng tôi. Chúng tôi cũng có dịp làm việc với một nhóm học giả tầm cỡ thế giới, những người đã cống hiến sự nghiệp cho nền kinh tế số, và những người tham gia trong những hội thảo hàng năm về Hệ thống Thông tin và Kinh tế (WISE) và Hội nghị Chuyên đề Nghiên cứu Chiến lược về Nền tảng tại Đại học Boston, cũng như một số nhà tư tưởng hàng đầu thế giới trong các lĩnh vực lân cận như thiết kế hành vi, khoa học dữ liệu, lý thuyết thiết kế hệ thống và phương pháp luận nhạy bén.

Chúng tôi viết cuốn sách này bởi vì chúng tôi tin rằng sự kết nối kỹ thuật số và mô hình nền tảng có thể thay đổi thế giới mãi mãi. Sự chuyển đổi kinh tế dựa trên nền tảng đang tạo ra những lợi ích to lớn cho xã hội nói chung, cho các doanh nghiệp và các tổ chức khác, tạo ra sự giàu có, phát triển và phục vụ cho nhu cầu của con người. Đồng thời, nó cũng đang tạo ra những thay đổi sâu rộng trong các quy tắc chi phối sự thành công và thất bại truyền thống. Chúng tôi hy vọng rằng Cuộc Cách mạng Nền tảng sẽ giúp cho thị trường mới nổi, các tổ chức đứng đầu, nhà quản lý hay những nhà hoạch định chính sách và tham gia vào công việc của người dân một cách hiệu quả trong bối cảnh thế giới mới đầy thử thách.

Geoffrey G. Parker

Marshall W. Van Alstyne

Chương 1
Hôm nay

Chào mừng bạn đến với cuộc cách mạng nền tảng

Vào tháng Mười năm 2007, một tin rao vặt đăng lên trên bản tin trực tuyến dành cho các nhà thiết kế công nghiệp – gồm cả nam và nữ – những người tạo nên hình dáng của mọi thứ, từ chiếc máy pha cà phê cho đến những chiếc máy bay phản lực lớn. Quảng cáo đề cập đến một lựa chọn chỗ ở khá kỳ lạ cho các chuyên gia dự định tham dự hội nghị sắp tới của hai tổ chức thiết kế công nghiệp, Hội nghị Quốc tế về Thiết kế Công nghiệp (ICSID) và Hiệp hội các nhà Thiết kế Công nghiệp Hoa Kỳ (IDSA):

Nếu bạn định tham dự sự kiện ICSID/Hội nghị thế giới IDSA/Connecting›07 ở San Francisco vào tuần tới và vẫn chưa có chỗ ở, hãy cân nhắc đến việc tạo mối quan hệ ngay cả khi bạn vẫn đang mặc pijama. Đúng thế đấy. Đối với "một giải pháp thay thế phù hợp cho các khách sạn trong thành phố", hãy tưởng tượng bạn sẽ ở chung một nhà với những người trong ngành thiết kế, thức dậy tỉnh táo sau một giấc ngủ dài trên nệm hơi, trò chuyện về những sự kiện sắp tới khi thưởng thức bánh Pop Tarts và nước cam ép.

Những người mang đến cơ hội "mở rộng mối quan hệ khi mặc pijama" chính là Brian Chesky và Joe Gebbia. Họ là những nhà thiết kế triển vọng đã chuyển đến San Francisco chỉ để thấy rằng cả hai không thể trả nổi chi phí cho căn gác mà họ thuê. Đang lúc túng thiếu, họ quyết định nhanh chóng mua những chiếc nệm hơi và làm hướng dẫn viên bán thời gian phục vụ cho những người tham gia hội nghị. Chesky và Gebbia đã dụ dỗ được ba vị khách dịp cuối tuần và kiếm được một nghìn đô-la, đủ để họ trả tiền thuê nhà trong tháng tới.

Trải nghiệm tình cờ về việc chia sẻ chỗ ở của họ sẽ khởi động một

cuộc cách mạng của một trong những ngành công nghiệp lớn nhất thế giới.

Chesky và Gebbia mời được một người bạn thứ ba, Nathan Blecharczyk, người giúp họ biến việc cho thuê phòng giá rẻ trở thành lĩnh vực kinh doanh dài hạn. Dĩ nhiên, việc cho thuê không gian gác xép của họ ở San Francisco sẽ không mang lại doanh thu cao. Vì vậy, họ thiết kế một trang web cho phép bất cứ ai, ở bất cứ đâu, chỉ cần có sẵn một chiếc ghế xô-pha hoặc phòng khách là có thể cho du khách thuê. Đổi lại, công ty – lúc này được đặt tên là Air Bed & Breakfast (Airbnb), dựa theo những chiếc nệm hơi trên gác xép của Chesky và Gebbia – sẽ thu một phần lợi nhuận từ tiền thuê phòng.

Ba cộng sự bắt đầu tập trung vào các sự kiện mà khách sạn thường hết phòng, họ tạo được cú hích lớn ở lễ hội South by Southwest vào năm 2008 tại Austin. Sau đó, họ nhanh chóng phát hiện ra nhu cầu cho thuê các căn hộ thân thiện, giá cả phải chăng được cung cấp bởi cư dân địa phương tồn tại quanh năm và trên cả nước – thậm chí trên toàn thế giới.

Ngày nay, Airbnb là một doanh nghiệp khổng lồ hoạt động tại 119 quốc gia, sở hữu hơn 500.000 tài sản khác nhau, từ các căn hộ nhỏ cho đến những dinh thự tráng lệ và phục vụ hơn mười triệu lượt khách. Trong lần gọi vốn đầu tư cuối cùng (tháng Tư năm 2014), công ty này đã có giá trị hơn 10 tỷ đô-la – mức mà chỉ một vài chuỗi khách sạn lớn nhất thế giới có thể vượt qua.

Trong chưa đầy một thập kỷ, Airbnb đã thu hút được lượng lớn khách hàng từ ngành công nghiệp khách sạn truyền thống mà không cần phải sở hữu một phòng khách sạn nào.

Đó là một câu chuyện về sự thay đổi đột ngột và bất ngờ. Tuy nhiên, đó chỉ là một trong hàng loạt những biến động của ngành công nghiệp không chắc chắn với cùng một điểm chung:

• Dịch vụ đặt xe hơi bằng điện thoại thông minh - Uber - được đưa vào hoạt động ở một thành phố duy nhất (San Francisco) vào tháng Ba năm 2009. Chưa đầy năm năm sau, nó được các nhà đầu tư định giá hơn 50 tỷ đô-la và sẵn sàng thách thức, thậm chí thay thế doanh nghiệp taxi truyền thống ở hơn 200 thành phố trên toàn cầu mà nó hoạt động dù không sở hữu bất kỳ một chiếc xe hơi nào.

• Gã khổng lồ bán lẻ có trụ sở tại Trung Quốc - Alibaba - có gần

một tỷ sản phẩm khác nhau trên cổng kinh doanh (Taobao, thị trường cá nhân đến người tiêu dùng C2C tương tự như eBay) và đã được tờ The Economist gọi là "khu chợ lớn nhất thế giới" mà không có bất kỳ khoản ghi hàng tồn kho nào.

• Với hơn 1,5 tỷ lượt đăng ký truy cập thường xuyên để đọc tin tức, xem ảnh, nghe nhạc và xem video, Facebook thu về 14 tỷ đô-la doanh thu quảng cáo hàng năm (2015) và được coi là công ty truyền thông lớn nhất thế giới mà không tự sản xuất bất cứ một sản phẩm truyền thông nào.

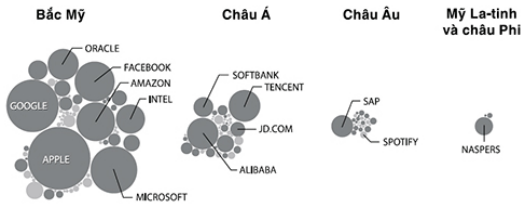
Làm sao một phân khúc kinh doanh lớn có thể bị xâm chiếm và chinh phục trong vài tháng bởi một công ty mới khởi nghiệp không có bất kỳ nguồn lực thiết yếu nào để sống còn, và hơn nữa, lại còn có thể một mình thống trị thị trường? Và tại sao ngày nay điều này xảy ra trong hết lĩnh vực này đến lĩnh vực khác?

Câu trả lời là sức mạnh của nền tảng – mô hình kinh doanh mới sử dụng công nghệ để kết nối con người, tổ chức và tài nguyên trong một hệ sinh thái tương tác, trong đó có thể tạo ra và trao đổi một lượng giá trị đáng kinh ngạc. Airbnb, Uber, Alibaba và Facebook chỉ là bốn ví dụ trong danh sách các nền tảng chia sẻ bao gồm Amazon, YouTube, eBay, Wikipedia, iPhone, Upwork, Twitter, KAYAK, Instagram, Pinterest và hàng tá công ty khác nữa. Mỗi một công ty rất khác nhau, tập trung vào một lĩnh vực và thị trường nhất định. Từng ấy công ty đã khai thác được sức mạnh của nền tảng và biến nó thành vùng đất mới của nền kinh tế thế giới. Và đã có những chuyển biến rõ ràng đang hình thành ở đường chân trời của vùng đất ấy.

Nền tảng là một khái niệm đơn giản mang tính đột phá có thể thay đổi hoàn toàn việc kinh doanh, nền kinh tế và xã hội nói chung. Như chúng ta biết, thực tế, bất kỳ lĩnh vực nào mà trong đó thông tin là một thành phần quan trọng thì đều sẽ trở thành một ứng cử viên tiềm năng cho cuộc cách mạng nền tảng. Lĩnh vực đó không chỉ bao gồm các doanh nghiệp có "sản phẩm" là thông tin (như giáo dục và truyền thông) mà còn bất kỳ doanh nghiệp nào cung cấp thông tin có giá trị về nhu cầu của khách hàng, sự biến động về giá, cung và cầu, xu hướng thị trường – bao gồm hầu hết các doanh nghiệp.

Vì vậy, không có gì ngạc nhiên khi danh sách các thương hiệu phát triển nhanh nhất thế giới đang ngày càng bị chiếm lĩnh bởi các công ty hoạt động theo mô hình nền tảng. Trên thực tế, vào năm 2014, ba trong số các công ty lớn nhất thế giới được định giá

trên vốn hóa thị trường – Apple, Google và Microsoft đều là mô hình kinh doanh dựa trên nền tảng. Một trong số đó, Google đã trở thành công ty cổ phần đại chúng vào năm 2004. Vào một năm khác, Apple gần như đã bị phá sản vài năm trước đó – khi nó vẫn chạy theo mô hình kinh doanh khép kín chứ không phải dựa trên nền tảng. Bây giờ, những người khổng lồ hiện thời từ Walmart, Nike đến John Deere, GE hay Disney đều đang cố gắng áp dụng cách tiếp cận nền tảng cho các hoạt động kinh doanh của họ. Ở các mức độ khác nhau, kinh doanh dựa trên nền tảng đang nắm giữ một phần lớn và ngày càng tăng của nền kinh tế ở mọi khu vực trên thế giới (xem Hình 1.1).



Hình 1.1. Bắc Mỹ có nhiều công ty nền tảng tạo ra giá trị, được đo bằng vốn hóa thị trường, hơn bất kỳ khu vực nào trên thế giới. Các công ty nền tảng ở Trung Quốc, với thị trường rộng lớn và đồng nhất, đang phát triển nhanh chóng. Nền tảng kinh doanh ở châu Âu, với thị trường phân mảnh hơn, có ít hơn một phần tư giá trị của các công ty tương tự ở Bắc Mỹ, và các khu vực đang phát triển của châu Phi và Mỹ Latinh không xa phía sau. Nguồn: Peter Evans, Trung tâm Doanh nghiệp Toàn cầu.

Sức mạnh thay đổi của các nền tảng cũng đang biến đổi cuộc sống của các cá nhân bằng những cách chưa từng có so với vài năm trước đây:

• Joe Fairless là Giám đốc Điều hành hãng quảng cáo ở New York, người từng rót vốn vào lĩnh vực bất động sản đã tiến hành đầu tư vào lĩnh vực này. Bằng cách mở lớp dạy về bất động sản, trên Skillshare, một nền tảng giáo dục, Joe đã tiếp cận hàng trăm nhà đầu tư trẻ tuổi nhiệt huyết và giúp anh trau dồi kỹ năng thuyết trình – cho phép anh huy động hơn một triệu đô-la để đầu tư tiền vốn của mình và bỏ nghề kinh doanh quảng cáo.

• Taran Matharu là sinh viên kinh doanh hai mươi hai tuổi sống ở London khi anh quyết định viết một cuốn sách trong cuộc thi Tháng Viết Tiểu thuyết hàng năm. Anh đã đăng các đoạn trích trên Wattpad, một nền tảng chia sẻ câu chuyện, và nhanh chóng thu hút hơn năm triệu độc giả. Tiểu thuyết đầu tay của anh,

Summoner, đang được phát hành tại Anh và mười quốc gia khác, và Matharu trở thành một tác giả chuyên nghiệp.

• James Erwin là người viết sổ tay phần mềm tại Des Moines, Iowa, đồng thời là sử gia. Khi duyệt qua nền tảng tin tức cộng đồng Reddit vào một buổi chiều, anh thấy câu hỏi rằng điều gì sẽ xảy ra nếu một tiểu đoàn Thủy quân Lục chiến Hoa Kỳ hiện đại chiếm lấy đế chế La Mã cổ đại. Câu trả lời của anh đã thu hút được nhiều người theo dõi và, trong vài tuần, anh nhận được hợp đồng viết kịch bản phim. Erwin đã từ bỏ công việc của mình để cống hiến cho kịch bản.

Giáo viên hay luật sư, nhiếp ảnh gia hay nhà khoa học, thợ ống nước hay nhà trị liệu – dù bạn làm nghề gì đi nữa, vẫn luôn là cơ hội tốt khi một nền tảng được tạo ra để chuyển đổi nghề nghiệp của bạn, tạo ra những cơ hội mới, và trong một số trường hợp sẽ là những thử thách mới.

Cách mạng nền tảng là ở đây – và thế giới mà nó đang mở ra là ở đây. Nhưng thế nào là một nền tảng? Điều gì khiến nó trở nên độc nhất? Và những gì tạo nên sức mạnh chuyển đổi đáng chú ý của nó? Đây là những câu hỏi mà chúng ta sẽ khám phá trong phần còn lại của chương này.

Hãy bắt đầu với một khái niệm cơ bản. Nền tảng là một giao dịch dựa trên việc kích hoạt sự tương tác tạo-nên-giá-trị giữa các nhà sản xuất bên ngoài và người tiêu dùng. Nền tảng cung cấp một cơ cấu hạ tầng mở và có tính hỗ trợ cho những tương tác này và thiết lập các trạng thái điều hành cho chúng. Mục đích tổng thể của nền tảng: để tương thích hoàn toàn giữa người dùng với sự thuận lợi trong việc trao đổi hàng hóa, dịch vụ hoặc tiền tệ xã hội, qua đó kích hoạt việc tạo ra giá trị cho tất cả người tham gia.

Định nghĩa theo cách này, hoạt động của nền tảng có vẻ khá đơn giản. Tuy nhiên, các nền tảng ngày nay – với sự trợ giúp của kỹ thuật số giúp xóa bỏ các rào cản thời gian và không gian, và sử dụng các công cụ phần mềm tinh vi, kết nối người sản xuất và người tiêu dùng một cách chính xác, nhanh chóng và dễ dàng hơn bao giờ hết – đang tạo ra những kết quả kỳ diệu.

CUỘC CÁCH MẠNG NỀN TẢNG VÀ QUÁ TRÌNH THAY ĐỔI

Hiểu biết những tác động mạnh mẽ đang được khai thác bởi sự bùng nổ của kinh doanh nền tảng giúp cho chúng ta tư duy về cách giá trị được tạo ra và chuyển giao trong hầu hết các thị

trường. Mô hình truyền thống được hầu hết các doanh nghiệp sử dụng là mô hình mà chúng ta mô tả là cấu trúc đường ống. Trái ngược với một nền tảng, doanh nghiệp có cấu trúc đường ống sử dụng cách sắp xếp từng bước nhằm tạo ra và chuyển giao giá trị, với đầu bên này là nhà sản xuất và đầu bên kia là người tiêu dùng. Đầu tiên, công ty thiết kế nên một sản phẩm hoặc dịch vụ. Sau đó, sản phẩm được sản xuất và chào bán, hoặc một hệ thống được tạo ra để cung cấp dịch vụ. Cuối cùng, khách hàng đến và mua sản phẩm hoặc dịch vụ này. Do tính đơn giản của nó, chúng ta cũng có thể coi một doanh nghiệp có cấu trúc đường ống là một chuỗi giá trị tuyến tính.

Trong những năm gần đây, ngày càng có nhiều doanh nghiệp chuyển từ cấu trúc đường ống sang cấu trúc nền tảng. Trong sự thay đổi này, sự sắp xếp cấu trúc đường ống đơn giản được chuyển thành một mối quan hệ phức tạp, trong đó nhà sản xuất, người tiêu dùng và bản thân nền tảng tham gia vào một chuỗi các mối quan hệ khác nhau. Trong thế giới của nền tảng, các loại người dùng khác nhau – một số là nhà sản xuất, một số là người tiêu dùng, và một số người có thể đóng hai vai trò ở những thời điểm khác nhau hầu hết các doanh nghiệp – kết nối và tiến hành tương tác với nhau bằng các nguồn lực do nền tảng cung cấp. Trong quá trình này, họ trao đổi, tiêu dùng và đôi khi tạo ra một cái gì đó có giá trị. Thay vì đi theo đường thẳng từ nhà sản xuất đến người tiêu dùng, giá trị có thể được tạo ra, thay đổi, trao đổi và tiêu thụ theo nhiều cách thức và địa điểm khác nhau, tất cả đều có thể thực hiện được nhờ các kết nối mà nền tảng tạo điều kiện.

Mỗi nền tảng hoạt động khác nhau, thu hút các kiểu người dùng khác nhau, và tạo ra các hình thái giá trị khác nhau, nhưng có cùng yếu tố cơ bản được công nhận trong mọi hoạt động kinh doanh dựa trên nền tảng. Ví dụ, trong ngành công nghiệp điện thoại di động, hiện có hai nền tảng chính là IOS của Apple và Android do Google hỗ trợ. Người tiêu dùng đăng ký một trong hai nền tảng này có thể tiêu thụ các giá trị được cung cấp bởi chính loại máy – ví dụ như khả năng tạo hình ảnh được cung cấp bởi máy ảnh tích hợp trong điện thoại. Nhưng chúng cũng có thể tiêu thụ giá trị được cung cấp bởi một tập hợp các nhà phát triển nội dung cho nền tảng để mở rộng chức năng của nó - ví dụ như giá trị được cung cấp bởi ứng dụng mà người dùng truy cập thông qua iPhone của Apple. Kết quả là sự trao đổi giá trị do chính nền tảng thực hiện.

Về bản chất, sự chuyển đổi từ chuỗi giá trị tuyến tính sang ma trận giá trị phức tạp của một nền tảng nghe có vẻ đơn giản một

cách hợp lý. Nhưng ý nghĩa của nó thực sự đáng kinh ngạc. Sự lan rộng của mô hình nền tảng từ ngành này sang ngành khác đang gây ra một loạt thay đổi mang tính cách mạng trong hầu hết mọi khía cạnh của kinh doanh. Hãy xem xét một vài thay đổi trong số ấy.

Cấu trúc nền tảng đánh bại cấu trúc đường ống bởi vì các nền tảng hiệu quả hơn bằng cách loại bỏ những người gác cổng (gatekeepers). Cho đến gần đây, hầu hết các doanh nghiệp được xây dựng dựa trên sản phẩm được thiết kế và sản xuất ở đầu bên này của đường ống và phân phối đến người tiêu dùng ở đầu bên kia.* Ngày nay, vẫn còn có rất nhiều doanh nghiệp dựa trên cấu trúc đường ống nhưng khi các doanh nghiệp dựa trên nền tảng đi vào cùng một thị trường, các nền tảng hầu như luôn luôn giành chiến thắng.

*. *Để dễ hiểu, chúng tôi gọi cả sản phẩm và dịch vụ là "sản phẩm". Sự khác biệt chính giữa hai sản phẩm này là sản phẩm là hữu hình, vật chất, trong khi dịch vụ là vô hình và được phân phối thông qua các hoạt động. Trong các doanh nghiệp truyền thống, cả hai đều được điều chỉnh thông qua các chuỗi giá trị – đường ống – điều này giải thích vì sao chúng tôi gộp cả hai lại với nhau. (TG)*

Một lý do là các cấu trúc đường ống dựa vào những người gác cổng không hiệu quả trong việc mang giá trị của nhà sản xuất đến với người tiêu dùng. Trong ngành công nghiệp xuất bản truyền thống, biên tập viên chọn một vài cuốn sách và tác giả trong số hàng nghìn đề nghị và hy vọng những người mà họ chọn sẽ trở nên nổi tiếng. Đó là một quá trình tốn nhiều thời gian, tốn nhiều công lao động chủ yếu dựa vào bản năng và phỏng đoán. Ngược lại, nền tảng Kindle của Amazon cho phép bất kỳ ai xuất bản một cuốn sách dựa vào phản hồi của người tiêu dùng theo thời gian thực để xác định cuốn sách đó sẽ thành công hay thất bại. Hệ thống nền tảng có thể phát triển nhanh hơn và hiệu quả hơn vì những người gác cổng – biên tập viên truyền thống – được thay thế bởi các tín hiệu thị trường được cung cấp tự động bởi toàn bộ cộng đồng độc giả.

Việc loại bỏ người gác cổng cũng cho phép người tiêu dùng tự do lựa chọn sản phẩm phù hợp với nhu cầu của mình. Mô hình giáo dục đại học truyền thống buộc học sinh và phụ huynh phải trả tiền cho một nhóm bao gồm quản lý, giảng dạy, cơ sở vật chất, nghiên cứu và nhiều hơn nữa. Trong vai trò là người gác cổng, trường đại học có thể yêu cầu sinh viên mua toàn bộ gói sản phẩm vì đó là cách duy nhất để họ có thể nhận được tấm bằng có giá trị

ở mức độ được định sẵn. Tuy nhiên, nếu được lựa chọn, nhiều sinh viên sẽ lựa chọn các dịch vụ mà họ muốn. Một khi việc sở hữu giấy chứng nhận thay thế được các nhà tuyển dụng sẵn sàng chấp nhận, các trường đại học sẽ ngày càng khó khăn hơn để duy trì gói sản phẩm cũ. Không có gì đáng ngạc nhiên, việc đưa ra giấy chứng nhận thay thế là một trong những mục tiêu chính của các công ty giáo dục dựa trên nền tảng như Coursera.

Các công ty tư vấn và các công ty luật cũng kinh doanh trọn gói. Các công ty có thể sẵn sàng trả giá cao cho dịch vụ của các chuyên gia. Để được tiếp cận, họ cũng phải mua các dịch vụ thông qua nhân viên cấp dưới với giá cao. Trong tương lai, các luật sư tài năng nhất và chuyên gia tư vấn có thể làm việc độc lập với công ty và tiến hành giao dịch trên một nền tảng có thể cung cấp dịch vụ hậu mãi và các dịch vụ cấp thấp hơn được cung cấp bởi công ty luật hoặc công ty tư vấn. Các nền tảng như Upwork đã và đang cung cấp các dịch vụ chuyên nghiệp cho nhân viên tiềm năng trong khi loại bỏ hiệu quả đóng gói của người gác cổng truyền thống.

Nền tảng đánh bại đường ống bởi vì nền tảng mở ra các nguồn mới giúp xây dựng và cung cấp giá trị. Hãy xem xét cách lĩnh vực khách sạn hoạt động. Sự tăng trưởng đòi hỏi các khách sạn như Hilton hoặc Marriott phải thêm các phòng bổ sung thông qua các thương hiệu hiện tại của họ bằng thủ tục đặt phòng và hệ thống thanh toán phức tạp. Điều này có nghĩa là phải liên tục tìm kiếm trên thị trường bất động sản những khu vực đầy hứa hẹn, đầu tư vào bất động sản hiện có hoặc xây mới, và chi tiêu một số tiền lớn để duy trì, nâng cấp, mở rộng và cải tiến.

Airbnb, theo một nghĩa nào đó, cũng giống như Hilton hay Marriott. Giống như những khách sạn khổng lồ, nó sử dụng hệ thống báo giá và đặt phòng được thiết kế để khách hàng có thể tìm kiếm, đặt phòng, và trả tiền phòng bất cứ khi nào họ cần. Tuy nhiên, Airbnb áp dụng mô hình nền tảng cho việc kinh doanh khách sạn: Airbnb không sở hữu bất kỳ căn phòng nào. Thay vào đó, nó tạo ra và duy trì nền tảng cho phép các cá nhân tham gia cung cấp phòng thuê trực tiếp cho người tiêu dùng. Đổi lại, Airbnb thu về 9-15% (trung bình 11%) phí giao dịch cho mỗi phòng thuê được bố trí thông qua các nền tảng.[1]

Bài học ở đây là tăng trưởng có thể diễn ra nhanh hơn rất nhiều cho Airbnb hoặc bất kỳ nền tảng đối thủ nào so với một công ty khách sạn truyền thống vì sự tăng trưởng không bị hạn chế bởi khả năng triển khai vốn và quản lý tài sản vật chất. Có thể phải

mất nhiều năm để một chuỗi khách sạn lựa chọn và theo đuổi một phân khúc bất động sản mới, thiết kế và xây dựng một khu nghỉ mát mới, rồi tuyển dụng và đào tạo nhân viên. Ngược lại, Airbnb có thể tăng lượng "tồn kho" của tài sản có thể thông qua việc người dùng đăng ký phòng cho thuê. Do đó, chỉ trong vài năm, Airbnb đã đạt được quy mô và giá trị mà một khách sạn truyền thống ước mơ đạt đến sau vài thập kỷ đầu tư rủi ro và làm việc chăm chỉ.

Trong các thị trường dựa trên nền tảng, bản chất nguồn cung sẽ thay đổi. Nguồn cung hiện nay mở ra các tiềm năng khổng lồ và khai thác các khoản đóng góp từ các cộng đồng mà trước đó chỉ đóng vai trò là một nguồn cầu. Trong khi các doanh nghiệp truyền thống nhỏ hẹp vận hành dựa trên hàng tồn kho theo thời gian, nền tảng tổ chức mới vận hành trên không gian hàng tồn kho không-phải-của-chính-nó. Nếu Hertz có thể điều một chiếc xe đến sân bay khi máy bay vừa hạ cánh, thì có nghĩa là nó đã vận hành tốt như mong đợi. Nhưng giờ thì RelayRides còn mượn chiếc xe của một du khách vừa rời đi và cho một du khách mới đến thuê lại. Những ai từng phải trả tiền đậu xe trống giờ đây có thể nhận tiền, gồm cả phí bảo hiểm, khi cho phép người khác sử dụng nó. Mọi người đều thỏa mãn trừ Hertz và các công ty cho thuê xe hơi truyền thống khác. Đài truyền hình xây dựng phòng thu và thuê nhân viên để sản xuất video. Còn YouTube, điều hành một mô hình kinh doanh hoàn toàn khác, có nhiều người xem hơn bất kỳ đài truyền hình nào, và nó sử dụng nội dung do những người xem thực hiện. Mọi người đều thỏa mãn trừ các mạng lưới truyền hình và các rạp chiếu phim đã từng độc quyền về sản xuất video. Viki tại Singapore đang thử thách chuỗi giá trị truyền thống của phương tiện truyền thông bằng cách sử dụng một cộng đồng dịch giả mở để thêm phụ đề cho các bộ phim châu Á và các vở opera trên tivi. Sau đó, Viki cấp phép các video có phụ đề cho các nhà phân phối ở các quốc gia khác.

Như vậy, nền tảng phá vỡ môi trường cạnh tranh truyền thống bằng cách tiết lộ nguồn cung mới cho thị trường. Khách sạn duy trì chi phí cố định phải tự cạnh tranh với các công ty không có chi phí cố định. Điều này đúng với các công ty mới nhờ tiềm lực khổng lồ có thể được đưa ra thị trường thông qua sự hỗ trợ của trung gian nền tảng. Nền kinh tế chia sẻ được xây dựng trên ý tưởng rằng nhiều thứ, chẳng hạn như xe hơi, tàu thuyền, và thậm chí cả máy cắt cỏ, nằm yên nhàn rỗi trong hầu hết thời gian. Trước sự trỗi dậy của nền tảng, có thể cho mượn một cái gì đó qua lại giữa các thành viên trong gia đình, bạn thân, hoặc hàng xóm, nhưng lại khó cho mượn qua lại với một người lạ. Điều này là do

niềm tin rằng ngôi nhà của bạn sẽ được trả lại trong tình trạng tốt (Airbnb), sẽ không có hư hỏng (RelayRides), hoặc máy cắt cỏ của bạn sẽ được gửi trả (NeighborGoods).

Những nỗ lực cần thiết để xác định uy tín và niềm tin của khách hàng là một ví dụ về chi phí giao dịch cao mà trước đây đã được sử dụng trong trao đổi. Bằng cách cung cấp các hợp đồng bảo hiểm mặc định và các hệ thống danh tiếng để khuyến khích hành vi tốt, các nền tảng nhanh chóng giảm chi phí giao dịch và tạo ra các thị trường mới khi các nhà sản xuất mới bắt đầu đưa ra sản phẩm trong khoảng thời gian đầu.

Nền tảng đánh bại đường ống bằng cách sử dụng các công cụ dựa vào dữ liệu để tạo ra vòng lặp phản hồi cộng đồng. Chúng ta đã thấy nền tảng Kindle dựa vào những phản ứng từ cộng đồng độc giả để xác định cuốn sách nào sẽ được đọc rộng rãi và cuốn nào sẽ không được đón nhận. Nền tảng của các loại hình khác cũng phụ thuộc vào các vòng phản hồi tương tự. Nền tảng của Airbnb và YouTube sử dụng các vòng phản hồi như vậy để cạnh tranh với các khách sạn truyền thống và các kênh truyền hình. Vì các nền tảng này thu thập các tín hiệu cộng đồng về chất lượng nội dung (trong trường hợp của YouTube) hoặc danh tiếng của các nhà cung cấp dịch vụ (như Airbnb), các tương tác thị trường tiếp theo ngày càng trở nên hiệu quả. Thông tin phản hồi từ người tiêu dùng khác giúp bạn dễ dàng tìm kiếm video hoặc tài sản cho thuê phù hợp với nhu cầu của bạn. Các sản phẩm nhận được phản hồi tiêu cực từ cộng đồng thường đến từ những nền tảng hoàn hảo.

Ngược lại, các công ty dựa trên đường ống truyền thống phụ thuộc vào cơ chế kiểm soát – biên tập viên, giám đốc, giám sát – để đảm bảo chất lượng và tạo ra tương tác thị trường. Những cơ chế kiểm soát này rất tốn kém và không hiệu quả để phát triển theo quy mô.

Thành công của Wikipedia chứng tỏ rằng các nền tảng có thể thúc đẩy phản hồi của cộng đồng để thay thế cho chuỗi cung ứng truyền thống. Điển hình như Bách khoa toàn thư Britannica đã được tạo ra thông qua các chuỗi cung ứng tập trung gồm các chuyên gia, nhà văn và biên tập viên với chi phí thấp, phức tạp và khó kiểm soát. Sử dụng mô hình nền tảng, Wikipedia đã xây dựng một nguồn thông tin tương đương với Bách khoa toàn thư Britannica về chất lượng và quy mô bằng cách thúc đẩy một cộng đồng đóng góp từ bên ngoài phát triển và kiểm soát nội dung.

Nền tảng làm đảo ngược cả công ty. Vì cộng đồng người sử dụng

mới chính là người tạo ra phần lớn giá trị của một nền tảng kết nối, thế nên doanh nghiệp nền tảng cần phải chú ý chuyển sự tập trung từ các hoạt động bên trong sang các hoạt động bên ngoài. Lúc này, chức năng của công ty đã bị đảo ngược, tức là sẽ chuyển các hoạt động từ trong ra ngoài với các chức năng từ marketing cho đến công nghệ thông tin, đến vận hành, đến chiến lược, tất cả ngày càng tập trung vào nhân tố con người, tài nguyên và những chức năng khác tồn tại bên ngoài doanh nghiệp, bổ sung hoặc thay thế cho những chức năng này tồn tại bên trong một doanh nghiệp truyền thống.

Ngôn ngữ từng được dùng để mô tả quá trình đảo ngược này khác nhau tùy thuộc vào từng chức năng trong doanh nghiệp. Ví dụ, trong lĩnh vực marketing, Rob Cain, giám đốc công nghệ thông tin của Coca–Cola, cho biết những thuật ngữ chính dùng để định nghĩa hệ thống phân phối tin nhắn đã chuyển từ phát rộng rải sang phát có định hướng, và sau đó là chuyển sang lan truyền và ảnh hưởng xã hội; từ đẩy sang kéo; và từ đi tìm sang được tìm thấy.. Tất cả những thay đổi về mặt thuật ngữ phản ánh một thực tế rằng trước kia các thông điệp quảng cáo được chính công ty và các đại lý quảng cáo truyền đi, còn bây giờ thì chính những người tiêu dùng sẽ làm điều đó. Điều này phản ánh lên bản chất đảo ngược của truyền thông trong một thế giới do nền tảng kết nối thống trị.

Tương tự, các hệ thống công nghệ thông tin đã phát triển từ hệ thống hoạch định doanh nghiệp (ERP) của bộ phận quản trị (back-office) sang hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) của bộ phận làm việc trực tiếp với khách hàng (front-office) và gần đây nhất là đến những thử nghiệm cho nhân viên làm việc bên ngoài công ty bằng cách sử dụng truyền thông xã hội và dữ liệu lớn. Đây chính là một ví dụ khác nữa về sự thay đổi từ tập trung vào bên trong sang tập trung vào bên ngoài. Về mặt tài chính, chuyển trọng tâm từ giá trị cổ đông và dòng tiền chiết khấu từ tài sản thuộc sở hữu công ty sang giá trị của bên liên quan và vai trò của các tương tác diễn ra bên ngoài công ty.

Quản trị vận hành cũng được chuyển từ tối ưu hóa hệ thống chuỗi cung ứng và kiểm kê của công ty đến quản lý tài sản bên ngoài tầm kiểm soát trực tiếp của công ty. Tom Goodwin, phó giám đốc chiến lược tại Havas Media, đã mô tả ngắn gọn sự thay đổi này như sau: “Uber, công ty taxi lớn nhất thế giới, không hề sở hữu bất kỳ chiếc xe nào. Facebook, công ty truyền thông phổ biến nhất thế giới củng chẳng tạo ra bất kỳ nội dung nào.Alibaba, nhà bán lẻ có giá trị nhất cũng không có hàng hóa. Và Airbnb, nhà cung ứng chỗ

ở lớn nhất thế giới cũng không hề sở hữu bất động sản." Cộng đồng người sử dụng mới là người tạo ra những nguồn cung ứng này.

Chiến lược lúc này đã được chuyển từ việc kiểm soát các nguồn lực độc nhất bên trong và xây dựng những rào cản cạnh tranh sang điều phối các nguồn lực bên ngoài và thu hút mạnh mẽ người sử dụng. Hơn thế nữa, việc đổi mới không chỉ được tiến hành trong phạm vi là những chuyên gia trong nước hay những phòng thí nghiệm nghiên cứu và phát triển, mà còn được tiến hành thông qua hình thức crowdsourcing (hay còn gọi là nguồn lực cộng đồng) và việc đóng góp ý kiến của cộng đồng người tham gia trong nền tảng kết nối.

Tuy vậy, nói đi cũng phải nói lại, những nguồn bên ngoài không hoàn toàn thay thế được những nguồn lực bên trong vì chúng được xem như một yếu tố bổ sung. Nhưng những nền tảng kết nối chủ yếu nhấn mạnh đến việc quản lý hệ sinh thái hơn là tối ưu hóa sản phẩm, và thuyết phục những đối tác bên ngoài hơn là kiểm soát những nhân viên trong nội bộ công ty.

CUỘC CÁCH MẠNG NỀN TẢNG KẾT NỐI: BẠN SẼ PHẢN ỨNG RA SAO?

Khi đọc cuốn sách này bạn sẽ nhìn thấy được sự phát triển của mô hình này đang thúc đẩy sự biến đổi ở hầu hết mọi ngóc ngách của toàn bộ nền kinh tế, xã hội, từ giáo dục, truyền thông, những ngành nghề trong lĩnh vực y tế, năng lượng cho đến chính phủ. Bảng 1.2 dưới đây là bảng liệt kê không đầy đủ một số lĩnh vực đáng chú ý hiện nay có áp dụng mô hình nền tảng kết nối cùng với một số ví dụ về các doanh nghiệp đang đi theo mô hình này, ứng với từng lĩnh vực. Lưu ý rằng những nền tảng kết nối này đang liên tục phát triển, nhiều trong số đó phục vụ cho nhiều mục đích và những công ty áp dụng mô hình này hiện đang xuất hiện mỗi ngày.Nhiều doanh nghiệp được liệt kê ở đây có thể sẽ rất quen thuộc đối với bạn nhưng một số thì không, và những câu chuyện đằng sau một số công ty sẽ được thuật lại trong cuốn sách này. Hơn hết, mục tiêu của chúng tôi ở đây không chỉ là cung cấp một cái nhìn tổng quan toàn diện mà còn đơn giản là cung cấp một bản phác họa mà chúng tôi hy vọng sẽ truyền tải được tầm quan trọng và phạm vi ngày càng lớn của các công ty hoạt động theo mô hình nền tảng kết nối trên trường quốc tế.

LĨNH VỰC HOẠT ĐỘNG	CÁC VÍ DỤ CỤ THỂ
Nông nghiệp	John Deere, Intuit Fasal
Truyền thông và mạng xã hội	LinkedIn, Facebook, Twitter, Tinder, Instagram, Snapchat, WeChat
Hàng tiêu dùng	Philips, McCormick Foods FlavorPrint
Giáo dục	Udemy, Skillshare, Coursera, edX, Duolingo
Năng lượng và Công nghiệp nặng	Nest, Tesla Powerwall, General Electric, EnerNOC
Tài chính	Bitcoin, Lending Club, Kickstarter
Chăm sóc sức khỏe	Cohealo, SimplyInsured, Kaiser Permanente
Trò chơi	Xbox, Nintendo, PlayStation
Dịch vụ cung ứng lao động và việc làm	Upwork, Fiverr, 99designs, Sittercity, LegalZoom
Dịch vụ địa phương	Yelp, Foursquare, Groupon, Angie's List
Dịch vụ hậu cần và giao hàng	Munchery, Foodpanda, Haier Group
Phương tiện truyền thông	Medium, Viki, YouTube, Wikipedia, Huffington Post, Kindle Publishing
Hệ điều hành	iOS, Android, MacOS, Microsoft Windows
Bán lẻ	Amazon, Alibaba, Walgreens, Burberry, Shopkick
Vận tải	Uber, Waze, BlaBlaCar, GrabTaxi, Ola Cabs
Du lịch	Airbnb, TripAdvisor

Bảng 1.2. Một số lĩnh vực hiện đang được chuyển đổi sangkinh doanh mô hình nền tảng kết nối, cùng ví dụ về những công ty mô hình nền tảng đang hoạt động trong những lĩnh vực này.

Bảng 1.2 cũng cho thấy số lượng những doanh nghiệp đi theo mô hình này khá đa dạng. Thoạt nhìn thì dường như không có nhiều điểm chung giữacác công ty như: Twitter và General Electric, Xbox và TripAdvisor, Instagram và John Deere. Tuy nhiên, tất cả đều những doanh nghiệp này đều đang hoạt động theo mô hình nền tảng. Tất cả đều tồn tại để tạo ra sự kết hợp và tạo điều kiện thuận lợi cho các mối tương tác giữa các nhà sản xuất và người tiêu dùng, bất kể hàng hóa được trao đổi là gì.

Sự gia tăng của mô hình nền tảng kết nối dẫn đến hầu hết các hoạt động quản lý kinh doanh truyền thống (bao gồm chiến lược, vận hành, marketing, sản xuất, nghiên cứu và phát triển, nguồn nhân lực) đều đang trong tình trạng biến đổi. Chúng ta đang rơi vào thời kỳ mất cân bằng, nó ảnh hưởng đến mọi công ty và cá nhân nhà lãnh đạo doanh nghiệp. Sự xuất hiện của nền tảng trên thế giới là nguyên nhân chính lý giải cho tình trạng này.

Do đó, việc thành thạo mô hình nền tảng đã trở thành một yêu

cầu thiết yếu đối với lãnh đạo doanh nghiệp. Tuy nhiên, hầu hết mọi người bao gồm nhiều nhà lãnh đạo doanh nghiệp vẫn phải vật lộn để có thể hiểu được mô hình này.

Trong những chương tiếp theo, chúng tôi sẽ cung cấp một sự chỉ dẫn toàn diện về mô hình kinh doanh nền tảng kết nối và tác động ngày càng lớn của nó trên mọi lĩnh vực của nền kinh tế. Những hiểu biết sâu sắc mà chúng tôi sẽ chia sẻ dựa trên những nghiên cứu cũng như kinh nghiệm khi chúng tôi làm cố vấn cho những công ty nền tảng lớn nhỏ, trong nhiều lĩnh vực và các tổ chức phi lợi nhuận tại các quốc gia trên thế giới.

Qua đó, bạn sẽ học được chính xác cách thức hoạt động của nền tảng kết nối là như thế nào, những cấu trúc khác nhau cũng như những hình thức tạo ra giá trị và phạm vi phục vụ người sử dụng gần như là vô hạn của chúng. Nếu bạn có hứng thú với việc xây dựng cho chính mình một doanh nghiệp theo mô hình nền tảng, hay mong muốn tận dụng sức mạnh của nền tảng để điều chỉnh một tổ chức hiện tại thì cuốn sách này sẽ đóng vai trò như một quyển cẩm nang giúp bạn thoát khỏi những mối rắc rối trong thiết kế, xây dựng, quản lý, điều hành và phát triển một nền tảng thành công. Và nếu việc vận hành một doanh nghiệp nền tảng không dành cho bạn, bạn sẽ học được cách làm thế nào mà sự phát triển của nền tảng có thể ảnh hưởng đến bạn như một doanh nhân, một chuyên gia, một người tiêu dùng và một công dân, và cách làm thế nào để bạn có thể tham gia vui vẻ (và có lợi nhuận) trong nền kinh tế do nền tảng thống trị.

Dù cho bạn đóng vai trò gì trong nền kinh tế đang thay đổi chóng mặt hiện nay, thì ngay bây giờ là lúc bạn cần nắm vững những nguyên tắc trong thế giới nền tảng. Mở sách ra và chúng tôi sẽ giúp bạn làm điều đó.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 1

- Mục đích tổng thể của nền tảng là hoàn thành sự kết hợp giữa những người sử dụng và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình trao đổi hàng hóa, dịch vụ hay tiền tệ, qua đó cho phép quá trình tạo ra giá trị cho tất cả những người tham gia.

- Vì các doanh nghiệp nền tảng tạo ra giá trị bằng việc sử dụng các nguồn lực mà chúng không hề sở hữu hay kiểm soát, nên chúng có thể phát triển nhanh hơn so với các doanh nghiệp truyền thống.

- Các nền tảng thu lại được nhiều giá trị từ cộng đồng mà chúng phục vụ.

- Nền tảng làm đảo ngược các công ty, xóa mờ các ranh giới của doanh nghiệp và chuyển đổi sự tập trung vào bên trong của doanh nghiệp thành sự tập trung vào bên ngoài.

- Sự lớn mạnh của nền tảng đã làm chuyển đổi nhiều lĩnh vực chính, và hơn thế nữa, những sự chuyển đổi quan trọng không kém cũng đang được tiến hành.

CHÚ THÍCH

1. Bill Gurley, "A Rake Too Far: Optimal Platform Pricing Strat- eg y," Above the Crowd, 18/4/2013, http://abovethecrowd.com/2013/04/18/a-rake-too-far-optimal-platformpricing-strategy/.

2. Thomas Steenburgh, Jill Avery, và Naseem Dahod, "HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0," Harvard Business School Case 509-049, 2009.

3. Tom Goodwin, "The Battle Is for the Customer Interface," TechCrunch, 3/3/2015, http://techcrunch.com/2015/03/03/in-the-age- of-disintermediation-the-battle-is-all-for-the-customer-interface/.

Chương 2
Hiệu ứng mạng

Sức mạnh của mô hình nền tảng

Trong một vài tuần tháng Sáu năm 2014, một cuộc tranh luận gay gắt công khai về một chủ đề xem chừng khó hiểu đã diễn ra giữa một giáo sư ngành tài chính nổi tiếng của Đại học New York và một nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng ở Thung lũng Silicon.

Aswath Damodaran, giáo sư chủ nhiệm của trường Đại học New York, tác giả của cuốn sách giáo khoa về doanh nghiệp và định giá, và cũng là người nhận được giải thưởng Herbert Simon uy tín vào năm 2013, đã đưa ra một cuộc tranh luận khi ông đăng một bài viết về ước tính giá trị của Uber, một công ty theo mô hình nền tảng có ứng dụng điện thoại thông minh kết nối tài xế và hành khách. Không lâu sau, các nhà đầu tư đã huy động được 1,2 tỷ đô-la vốn tài chính cho Uber, để nhận về một lượng cổ phần của công ty, khi đó công ty được ước tính có tổng giá trị lên đến 17 tỷ đô-la. Damodaran gọi đây là "một khoản tiền vô cùng to lớn cho một công ty trẻ với doanh thu chỉ vài trăm triệu đô-la"[1]. Ông ta ngụ ý rằng, Uber được định giá ở mức quá cao so với giá trị thực tế của nó, hoặc thậm chí, như một số người tuyên bố, Uber là một dấu hiệu khác của Thung lũng Silicon ngạo mạn.

Sự phán đoán của Damodaran dựa trên các công cụ tài chính cổ điển. Ông ước tính quy mô của thị trường xe taxi toàn cầu, thị phần tiềm năng của Uber, và doanh thu có khả năng đạt được. Sau đó, ông sử dụng các dòng tiền đã được hiệu chỉnh theo rủi ro để đưa ra giá trị của công ty đạt mức 5,9 tỷ đô-la. Với sự thẳng thắn đáng ngưỡng mộ, ông thậm chí còn đăng bảng tính của mình lên mạng để những người khác có thể nghiên cứu và kiểm tra giả định của ông.

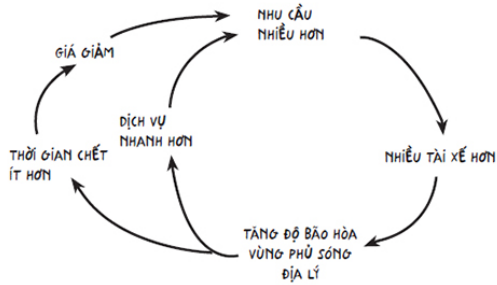
Bill Gurley, một đối tác tại quỹ đầu tư Benchmark đồng thời là một trong những nhà đầu tư của Uber ở thung lũng Silicon, đã chấp nhận thử thách. Với tư cách một nhà đầu tư mạo hiểm nổi tiếng vì từng là một trong số những người khai phá các công ty công nghệ đột phá như OpenTable, Zillow và eBay, Gurley lập luận rằng việc định giá 17 tỷ đô-la có thể là một sự ước tính thấp, và con số này của Damodaran có thể đã bỏ qua các ước số của 25[2]. Gurley đặt câu hỏi xoay quanh các giả định của Damodaran liên quan đến cả quy mô thị trường lẫn thị phần tiềm năng của Uber, dựa trên các tính toán của ông về phân tích các hiệu ứng mạng của nhà kinh tế W. Brian Arthur[3].

Theo mô hình nền tảng cổ điển, Uber đang cung cấp một dịch vụ kết nối. Nó giúp hành khách tìm tài xế, và ngược lại. Khi các tài xế đăng ký làm tài xế Uber và làm tăng mật độ phủ sóng của Uber trong một thành phố, điều đó kích thích những bước tăng trưởng nhảy vọt.Cánh tài xế nói với bạn bè về dịch vụ mà họ đang cung cấp; một vài người bạn trong số đó sẽ lại đăng ký lái xe cho Uber trong thời gian rảnh rỗi. Thời gian chờ đợi xe của hành khách giảm xuống, và thời gian chết (thời gian xe không có khách) của tài xế giảm xuống. Thời gian chết ít hơn có nghĩa là tài xế vẫn có thể kiếm được một số tiền tương đương mặc dù cước phí nhận được thấp hơn, bởi vì anh ta có nhiều hành khách hơn trong cùng một lượng giờ làm việc. Thời gian chết ít hơn nghĩa là Uber có thể cắt giảm phí và kích thích nhu cầu sử dụng Uber tăng cao, tạo ra một vòng lặp làm tăng mật độ phủ hơn nữa.

Trong bài báo, Gurley dùng lại đồ thị của một nhà đầu tư khác để minh họa cho hiệu quả của chu trình này, bản phác thảo trên khăn giấy của David Sacks, người đồng sáng lập Yammer và là cựu binh của PayPal (Hình 2.1).

Bản phác thảo của Sacks là một ví dụ cổ điển của các hiệu ứng mạng. Nó cho thấy làm cách nào mà giá trị của Uber đối với mỗi người tham gia có thể tăng số lượng người dùng nhiều hơn nữa, thu hút thêm nhiều người dùng hơn nữa, do đó làm tăng giá trị của dịch vụ hơn nữa.

Hiệu ứng mạng đề cập đến tác động mà số lượng người dùng của một mô hình nền tảng có được, dựa trên giá trị được tạo ra cho mỗi người. Hiệu ứng mạng tích cực đề cập đến khả năng tạo ra giá trị đáng kể cho mỗi người dùng của một cộng đồng nền tảng lớn được quản lý tốt. Hiệu ứng mạng tiêu cực lại đề cập đến khả năng làm giảm giá trị được tạo ra cho mỗi người dùng của một cộng đồng nền tảng bị quản lý kém.



HÌNH 2.1. Bản phác thảo của David Sacks về vòng lặp của Uber.Đã được cho phép in.

Như ta thấy, các hiệu ứng mạng tích cực là nguyên do chính tạo ra giá trị và lợi thế cạnh tranh trong một doanh nghiệp theo mô hình nền tảng. Tuy nhiên, các hiệu ứng mạng cũng có thể là tiêu cực, và trong chương này, chúng tôi sẽ giải thích làm thế nào và tại sao các hiệu ứng mạng tiêu cực lại xuất hiện và các nhà quản lý của doanh nghiệp nền tảng nên làm gì với chúng. Nhưng trước tiên, hãy hiểu rõ việc tạo ra giá trị thông qua các hiệu ứng mạng tích cực.

Dữ liệu của Gurley cho thấy, vào giữa năm 2014, các hiệu ứng mạng đã bắt đầu thúc đẩy sự phát triển của Uber. Khi Travis Kalanick, CEO của Uber, tìm kiếm nguồn vốn đầu tiên trong năm 2009, quy mô của thị trường taxi và limousine ở quê nhà của Uber, San Francisco, đã là 120 triệu đô-la. Dựa vào dữ liệu của chính Uber, thị trường trong năm 2014 đã tăng gấp ba lần và vẫn đang tiếp tục phát triển. Khoản tăng gấp ba lần này đã minh chứng cho việc tăng giá trị từ 5,9 tỷ đô-la của Damodaran lên tới 17 tỷ đô-la cho các nhà đầu tư. Vì không biết được thông tin nội bộ này, Damodaran đã không điều chỉnh các phương trình tính toán cho các hiệu ứng mạng của mình, như ông đã tử tế thừa nhận trong một bài phỏng vấn đầy lịch thiệp.

TÍNH KINH TẾ THEO QUY MÔ VỀ LƯỢNG CẦU

Hiệu ứng mạng miêu tả một hiện tượng kinh tế mới, được thúc đẩy bởi sự đổi mới công nghệ. Trong kỷ nguyên công nghiệp thế kỷ XX, những công ty độc quyền khổng lồ được xây dựng dựa trên tính kinh tế theo quy mô về lượng cung. Tính kinh tế theo quy mô về lượng cungbị chi phối bởi hiệu quả sản xuất, thứ làm giảm chi phí bình quân trên mỗi sản phẩm hoặc dịch vụ khi sản lượng tăng lên. Tính kinh tế theo quy mô về lượng cung này có thể mang lại cho ông trùm của nền kinh tế công nghiệp lợi thế về chi phí lớn

đến mức khiến cho các đối thủ cạnh tranh cực kỳ khó vượt qua.

Hãy xem xét một số doanh nghiệp khổng lồ đã phát triển trong kỷ nguyên công nghiệp. Trong ngành sản xuất thép, quy trình Bessemer của Anh thổi không khí qua xỉ nóng chảy đã loại bỏ tạp chất và cắt giảm chi phí sản xuất từ 40 bảng Anh xuống còn 7 bảng Anh trên mỗi tấn. Vận hành mười tám lò nung Bessemer, công ty thép Barrow Hematite đã trở thành nhà máy thép lớn nhất thế giới vào cuối thế kỷ XX. Tương tự, quy trình Haber-Bosch của Đức sản xuất phân bón từ ni-tơ trong không khí, được sử dụng trong việc sản xuất một nửa lượng thực phẩm tiêu dùng ngày nay, chính là một trong những yếu tố góp phần làm lớn mạnh công ty BASF, hiện vẫn là công ty hóa chất lớn nhất thế giới. Những phát minh của Thomas Edison ở Mỹ trong lĩnh vực chiếu sáng và việc sản xuất điện năng giá rẻ đã giúp cho General Electric phát triển. Trong khi đó,việc Henry Ford sản xuất xe hơi hàng loạt đã thúc đẩy sự phát triển của công ty xe hơi Ford. Doanh nghiệp càng lớn thì chi phí sản xuất, marketing và phân phối càng thấp– hình thái phát triển xoắn ốc tích cực này giúp cho các công ty phát triển đều đặn và ngày càng có nhiều lợi nhuận hơn (cho đến khi quá trình này bị trật bánh do sự can thiệp của chính phủ hoặc sự thay đổi đột phá của công nghệ khiến nền kinh tế cũ trở nên lỗi thời).

Trong kỷ nguyên Internet ở thế kỷ XXI, đã có những công ty độc quyền có thể so sánh với các công ty trên được tạo ra nhờ tính kinh tế theo quy mô về lượng cầu (thuật ngữ được hai chuyên gia chịu trách nhiệm phổ biến khái niệm về các hiệu ứng mạng Hal Varian, nhà kinh tế học hàng đầu của Google, và giáo sư kinh doanh Carl Shapiro sử dụng)[4]. Ngược lại với tính kinh tế theo quy mô về lượng cung, tính kinh tế theo quy mô về lượng cầu tận dụng các cải tiến công nghệ ở phía cầu, một nửa còn lại của sự cân bằng lợi nhuận từ phía cung. Tính kinh tế theo quy mô về lượng cầu bị chi phối bởi hiệu ứng trong các mạng xã hội, sự tổng hợp nhu cầu, phát triển ứng dụng cùng các hiện tượng khác khiến cho các mạng càng lớn thì càng có giá trị đối với người dùng. Chúng có thể cung cấp cho ông trùm trên thị trường nền tảng một lợi thế hiệu ứng mạng lớn đến mức khiến cho các đối thủ cạnh tranh cực kỳ khó vượt qua.

Tính kinh tế theo quy mô về lượng cầu là nguồn gốc cơ bản của hiệu ứng mạng tích cực, và đó cũng là tác động chính chi phối giá trị kinh tế trên thế giới ngày nay. Điều này không có nghĩa là phủ định sự quan trọng của tính kinh tế theo quy mô về lượng cung; tất nhiên nó vẫn quan trọng. Nhưng tính kinh tế theo quy mô về

lượng cầu, dưới hình thức các hiệu ứng mạng, đã trở thành yếu tố khác biệt quan trọng bậc nhất.

Quy luật Metcalfe là một phương pháp hữu ích giúp tóm lược những hiệu ứng mạng tạo ra giá trị cho những ai tham gia vào một mạng lưới cũng như cho những ai sở hữu hoặc quản lý mạng. Robert Metcalfe, người đồng sáng tạo Ethernet[**] và là người sáng lập Tập đoàn 3Com, đã chỉ ra rằng giá trị của một mạng điện thoại tăng nhanh một cách phi tuyến tính khi số lượng thuê bao đăng ký nhiều hơn, làm tăng thêm nhiều kết nối hơn giữa các thuê bao.

[**]. *Ethernet: là một họ các công nghệ mạng máy tính thường dùng trong các mạng local area network (LAN), metropolitan area network (MAN) và wide area network (WAN). Tên Ethernet xuất phát từ khái niệm Ête trong ngành vật lý. Nó được giới thiệu thương mại vào năm 1980 và lần đầu tiên được tiêu chuẩn hóa vào năm 1983 thành IEEE 802.3, kể từ đó nó được chỉnh sửa để hỗ trợ bit rate cao hơn và khoảng cách kết nối dài hơn. Theo thời gian, Ethernet đã thay thế hoàn toàn các công nghệ LAN nối dây như token ring, FDDI và ARCNET. (DG)*

Khi chỉ có một chấm nhỏ trong mạng lưới, chẳng kết nối nào có thể xảy ra. Một vị giáo sư nói đùa rằng, giải thưởng "nhân viên bán hàng vĩ đại nhất trong lịch sử"nên dành cho bất kỳ ai bán được chiếc điện thoại đầu tiên. Điều đáng tranh luận là, nó vốn không có giá trị gì cả, bởi vì khi chỉ có một chiếc điện thoại trên thế giới, bạn không thể gọi cho bất cứ ai. Nhưng khi nhiều người mua điện thoại, giá trị sẽ gia tăng. Với hai chiếc điện thoại là đã có một kết nối xảy ra. Với bốn điện thoại là sáu kết nối. Với mười hai chiếc, có đến sáu mươi sáu kết nối. Và với 100 chiếc điện thoại, có 4.950 kết nối. Điều này được gọi là tăng trưởng phi tuyến tính hoặc tăng trưởng tuyệt đối, và đó chính là mô hình tăng trưởng đặc trưng thường thấy trong các công ty như Microsoft hồi những năm 1990, Apple và Facebook hiện nay hay Uber trong tương lai. (Ngược lại, nó giải thích sự sụp đổ tuyệt đối của Blackberry vào những năm 2000: khi người dùng bắt đầu biến mất khỏi nền tảng Blackberry, việc mất các điểm mạng khiến cho giá trị giảm mạnh, khuyến khích nhiều người bỏ Blackberry và chuyển sang dùng các thiết bị khác.)

Những hệ quả kinh tế chủ yếu đều theo mô hình này. Tăng trưởng thông qua hiệu ứng mạng dẫn đến mở rộng thị trường. Người mua hàng khi mới bước vào thị trường bị thu hút bởi số lượng lớn bạn bè đã trở thành một phần của mạng. Nếu giá cả giảm, như thường lệ khi công nghệ phát triển và sản lượng tăng lên, thì các

hiệu ứng mạng sẽ phối hợp với mức giá cả hấp dẫn hơn thúc đẩy sự tiếp nhận ồ ạt của thị trường.

HIỆU ỨNG MẠNG HAI CHIỀU

Phác thảo của David Sacks cho thấy một động lực thứ hai thúc đẩy sự tăng trưởng của Uber, chúng ta gọi đó là hiệu ứng mạng hai chiều. Trong ví dụ điện thoại của Metcalfe, người sử dụng điện thoại thu hút nhiều người khác sử dụng điện thoại hơn nữa. Nhưng trong trường hợp của Uber, hai chiều của thị trường đều tham gia để tạo ra hiệu ứng mạng: khách hàng thu hút các tài xế, và tài xế thu hút lại khách hàng. Một động lực tương tự có thể thấy trong nhiều doanh nghiệp nền tảng kết nối khác. Trong trường hợp của hệ điều hành Android do Google sở hữu, các nhà phát triển ứng dụng thu hút người tiêu dùng và người tiêu dùng thu hút các nhà phát triển ứng dụng. Trên Upwork (trước đây gọi là Elance-oDesk), danh sách việc làm thu hút những người hành nghề tự do, và ngược lại. Trên PayPal, người bán thu hút người mua và người mua thu hút người bán. Và trên Airbnb, chủ nhà thu hút khách thuê nhà, và khách thuê nhà thu hút chủ nhà. Tất cả các doanh nghiệp này thu hút các hiệu ứng mạng hai chiều với phản hồi tích cực.

Tầm quan trọng của những hiệu ứng này trong việc kích thích tăng trưởng mạng là rất lớn nên các doanh nghiệp nền tảng thường sẽ chịu chi tiền để thu hút người tham gia vào một chiều của thị trường. Họ hiểu rằng, nếu có thể thu hút được một chiều tham gia vào nền tảng kết nối, thì chiều bên kia của thị trường cũng sẽ bị thu hút theo. Hiệu ứng mạng hai chiều với phản hồi tích cực giải thích vì sao Uber có thể huy động hàng triệu đô-la từ Bill Gurley và các nhà đầu tư khác để miễn phí lên đến 30 đô-la trên mỗi chuyến đi. Các phiếu giảm giá của Uber đã mua thị phần theo cách thu hút một vòng lặp lành mạnh giữa tài xế và hành khách, những người sau đó sẽ trả toàn bộ phí cho việc tham gia vào mạng lưới.

Một ví dụ quen thuộc (không liên quan đến công nghệ) là một quán bar địa phương tổ chức mỗi tuần một bữa tiệc dành riêng cho các quý cô, là dịp mà đồ uống được giảm giá khi bán cho khách hàng nữ. Khi những người phụ nữ xuất hiện thì những người đàn ông sẽ đến và họ vẫn rất vui lòng dù phải mua đồ uống với giá cao. Do đó, trong một thị trường hai chiều, đôi khi tính kinh tế mang lại ý nghĩa khiến người ta chấp nhận tổn thất về tài chính – không chỉ là tạm thời, mà là vĩnh viễn! – trong thị trường A, nếu sự tăng trưởng thị trường đó kéo theo sự phát triển của thị

trường B có liên quan. Điều kiện duy nhất là các lợi ích thu được từ thị trường B phải nhiều hơn những thiệt hại đã phát sinh trong thị trường A.

HIỆU ỨNG MẠNG VÀ NHỮNG CÔNG CỤ XÂY DỰNG SỰ PHÁT TRIỂN KHÁC

Điều quan trọng là phải phân biệt được các hiệu ứng mạng với các công cụ xây dựng thị trường quen thuộc, chẳng hạn như hiệu ứng giá cả và hiệu ứng thương hiệu. Sự nhầm lẫn về những khác biệt này là nguồn gốc của sự nhầm lẫn hiện tại về cách đánh giá các mô hình kinh doanh nền tảng và góp phần gây ra bong bóng kinh tế dot-com trong những năm 1997-2000.

Trong sự tăng vọt của dot-com, các nhà đầu tư của các công ty khởi nghiệp như eToys, Webvan và FreePC coi thị phần là chỉ số thực tế duy nhất để đo mức độ thành công của doanh nghiệp. Tăng sức hấp dẫn hơn nhờ những khẩu hiệu như "Lớn mạnh nhanh" ("Get big fast") và "Lớn mạnh hay là phá sản" ("Get large or get lost"), họ kêu gọi các công ty bỏ ra rất nhiều tiền để thu hút khách hàng với hy vọng đạt được một lợi thế thị trường không ai có thể vượt qua. Các công ty đã phản ứng lại, ví dụ: thông qua việc giảm giá và tặng phiếu mua hàng (coupon), họ đã tạo ra các hiệu ứng giá cả. Thu hút khách hàng thông qua việc định giá cực kỳ thấp, thậm chí bằng 0 trong một số trường hợp, là một cách mua thị phần ngu ngốc. Các cuốn sách bán chạy nhất như Free: The Future of a Radical Price(Tạm dịch: Miễn phí: Tương lai của một mức giá triệt để), xuất bản năm 2009 của Chris Anderson, sau đó là tổng biên tập tạp chí Wired đã trình bày bài thuyết giáo về việc tặng quà miễn phí đã đặt nền móng vững chắc cho chính sách về giá đi từ "miễn phí"***sang "trả phí"rồi đến "freemium của sản phẩm hoặc dịch vụ.

***. *Free + premium tức là kết hợp miễn phí + trả phí cho phần dịch vụ gia tăng.*

Vấn đề là các hiệu ứng giá cả thường dễ bị phai mờ và chìm vào quên lãng. Hiệu ứng giá cả sẽ biến mất ngay tại thời điểm cuối cùng của chương trình giảm giá hoặc khi các công ty khác cung cấp một mức giá tốt hơn. Thông thường, chỉ có 1-2% khách hàng chuyển đổi từ miễn phí sang trả tiền. Do đó, như David Cohen, Giám đốc Điều hành kiêm người sáng lập Vườn ươm Techstars, nói rằng bạn cần phải tiếp cận hàng triệu khách hàng trước khi mô hình giveaway (tặng thưởng) trở nên sinh lời[6]. Mô hình freemium lại tạo ra những khách hàng chuyên xài hàng miễn phí

và cực khó rút lại tiền từ ví họ. FreePC đã hiểu ra điều này vào năm 1999, khi họ tặng thưởng các máy tính Pentium miễn phí để đổi lấy những lượt xem quảng cáo và những khách hàng tương lai của dự án bán hàng trực tuyến[7].

Hiệu ứng thương hiệu lại phức tạp hơn. Chúng chỉ xảy ra khi mọi người liên kết một thương hiệu cụ thể với chất lượng. Tuy nhiên, hiệu ứng thương hiệu cũng giống như hiệu ứng giá cả, lại thường khó duy trì. Chúng có thể cực kỳ tốn kém. EToys đã chi hàng triệu đô-la để xây dựng thương hiệu với hy vọng cạnh tranh với Amazon và Toys'R'Us. Kozmo, một công ty trực tuyến có chính sách miễn phí giao hàng trong một giờ đồng hồ cho các hàng hóa như thực phẩm, sách, cà phê và các mặt hàng cơ bản trong các thành phố lớn của Mỹ, đã thuê nữ diễn viên Whoopi Goldberg làm người phát ngôn và trả công cho cô ấy bằng cổ phiếu của công ty, và doanh nghiệp này đã sụp đổ sau đó không lâu. Vào tháng Một năm 2000, đỉnh cao nhất trước khi bong bóng dot-com vỡ, 19 công ty khởi nghiệp đã mua quảng cáo trong mùa giải Super Bowl, mỗi công ty chi hơn 2 triệu đô-la để xây dựng hệ thống nhận diện thương hiệu. Một thập niên sau đó, tám trong số 19 công ty kể trên đã không còn tồn tại[8].

Hiệu ứng giá cả và hiệu ứng thương hiệu giữ vị trí quan trọng trong chiến lược phát triển của một công ty khởi nghiệp. Nhưng chỉ có những hiệu ứng mạng mới tạo ra vòng lặp đã được đề cập trước đó, dẫn đến việc xây dựng một mạng lưới người dùng lâu dài – một hiện tượng mà chúng tôi gọi là giữ chân người dùng (lock-in).

Một công cụ xây dựng sự phát triển khác nữa mà chúng ta dễ nhầm lẫn với hiệu ứng mạng là sự lan truyền (virality). Sự lan truyền ở đây là khuynh hướng một ý tưởng hoặc thương hiệu được lan truyền nhanh chóng và rộng rãi từ người dùng Internet này sang người dùng Internet khác.

Sự lan truyền có thể thu hút mọi người tham gia vào một mạng lưới, ví dụ: khi người dùng thích một video hấp dẫn, vui nhộn hoặc một video đáng chú ý khác, họ sẽ thuyết phục bạn bè của họ truy cập vào YouTube để xem. Những hiệu ứng mạng tiếp tục giữ chân họ. Sự lan truyền thu hút những người không sử dụng mạng lưới và lôi cuốn họ tham gia vào đó, trong khi hiệu ứng mạng đảm nhận việc làm tăng giá trị giữa những người dùng trên cùng một hệ thống mạng.

Khi bong bóng dot-com xảy ra vào năm 2000, hai tác giả của cuốn

sách này (Geoff Parker và Marshall Van Alstyne) đang là nghiên cứu sinh của trường đại học MIT. Chúng tôi đã say mê theo dõi chu kỳ lên xuống này, theo dõi các quỹ đầu tư thông minh như Benchmark và Sequoia đã tạo ra những sự thành công sinh lời lẫn tiết kiệm tối ưu. (Benchmark là một quỹ đầu tư mạo hiểm, hiện đang đi đúng hướng với khoản đầu tư vào Uber, đã từng đầu tư vào Webvan – một công ty bị CNET đánh giá là một trong những thảm họa dot-com lớn nhất trong lịch sử[9], tương tự với Sequoia Capital, mặc dù nó đã đầu tư đúng hướng vào Apple, Google và PayPal.)

Tò mò về những điều đã tạo nên sự khác biệt giữa các công ty thành công và các công ty thất bại, chúng tôi đã kiểm chứng hàng chục trường hợp và nhận thấy rằng thất bại chủ yếu là do dựa vào các hiệu ứng giá cả và hiệu ứng thương hiệu. Ngược lại, thành công có được dựa trên một ý tưởng thực sự có hiệu quả, đó là đẩy mạnh lưu lượng truy cập của một nhóm người dùng nhằm lấy lợi nhuận từ một nhóm người dùng khác. Chúng tôi đã đưa ra kết quả nghiên cứu của chúng tôi trong một bài báo, trong đó có phân tích toán học về các hiệu ứng mạng hai chiều[10]. Ngày nay, các doanh nghiệp nền tảng thành công như eBay, Uber, Airbnb, Upwork, PayPal và Google đã giúp trưng bày mô hình này một cách rộng rãi[11].

MỞ RỘNG HIỆU ỨNG MẠNG: CỔNG TRUY CẬP DỄ DÀNG VÀ NHỮNG CÔNG CỤ MỞ RỘNG KHÁC

Như bạn đã thấy, các hiệu ứng mạng phụ thuộc vào quy mô của mạng[12]. Vì vậy, một hệ quả quan trọng chính là các nền tảng hiệu quả có thể mở rộng quy mô nhanh chóng và dễ dàng, qua đó mở rộng giá trị có được từ các hiệu ứng mạng.

Có thể bạn không còn nhớ, nhưng đã có một thời khi Yahoo là một cổng thông tin phổ biến trên Internet hơn so với Google. Câu chuyện về cách Google vượt qua Yahoo, dù Google thành lập sau Yahoo tận bốn năm, là minh chứng rõ ràng cho tầm quan trọng của việc có thể mở rộng cả hai chiều của một mạng lưới.

Yahoo khởi đầu như là một cơ sở dữ liệu được phân loại thủ công. Nó sử dụng sơ đồ cây, phân loại các trang web vào các danh mục con nằm trong danh mục lớn, giống như cách phân loại mà thủ thư dùng để hệ thống các loại sách hoặc nhà sinh vật học hệ thống các loài thực vật và động vật. Điều này đã đem lại hiệu quả trong một thời gian. Nhưng vào những năm 1990 và đầu những năm 2000, khi số lượng người sử dụng Internet và lập web tăng

lên theo cấp số nhân, thì hiển nhiên rằng các cơ sở dữ liệu được phân bậc thủ công bởi nhân viên Yahoo đã không thể mở rộng hiệu quả[13]. Một trong số các tác giả nhớ lại, sau khi đăng các trang web lên hệ thống của Yahoo phải mất vài ngày hoặc vài tuần chờ đợi, kết quả mới xuất hiện trong danh sách chủ. (Người dùng chán nản bắt đầu tuyên bố rằng Yahoo là viết tắt của cụm từ "Yet Another Hierarchical OfficiousOracle", nghĩa là "Lại thêm một hệ thống tìm kiếm xây dựng theo nguyên tắc thứ bậc nữa").

Ngược lại, Google tìm ra cách phục vụ những người tìm kiếm web bằng cách khai thác công việc của những người lập web. Thuật toán xếp hạng trang web của Google xem xét mức độ các trang web liên kết với nhau. Để thu hút người xem, những người lập web phải tìm hiểu những gì mà người xem muốn. Nếu trang web có liên kết với những trang quan trọng hơn, điều đó có nghĩa là nó sẽ được đứng thứ hạng cao hơn trongcác kết quả tìm kiếm. Do đó, thuật toán của Google đã kết nối hiệu quả cả hai chiều của mạng lưới. Những thuật toán này không những giúp mở rộng quy mô tốt hơn so với con người, mà thông qua việc sử dụng các liên kết web như là công cụ phân loại chính, nó còn giúp chuyển sự tập trung từ trong doanh nghiệp ra ngoài doanh nghiệp, nơi mà những sự lựa chọn của số đông có thể kiểm soát hành động –một mô hình có thể mở rộng hơn rất nhiều so với mô hình của Yahoo.

Như câu chuyện của Google đã gợi ý, mạng lưới cho phép truy cập dễ dàng là mạng lưới có thể phát triển một cách tự nhiên và gần như không bị ràng buộc nào. Cổng truy cập dễ dàng là khả năng người dùng có thể nhanh chóng, dễ dàng tham gia vào một nền tảng và bắt đầu tạo ra giá trị trên chính nền tảng đó. Truy cập dễ dàng là một yếu tố quan trọng, cho phép nền tảng phát triển nhanh chóng.

Threadless là công ty kinh doanh áo thun được thành lập bởi những người có chuyên môn trong lĩnh vực công nghệ thông tin, thiết kế web và tư vấn. Mô hình kinh doanh của họ liên quan đến việc tổ chức các cuộc thi thiết kế áo hàng tuần cho những người ngoài công ty và chỉ in những chiếc áo thun có thiết kế được nhiều người yêu thích nhất để bán cho một lượng khách hàng lớn và đầy tiềm năng. Threadless không cần thuê những người làm trong ngành mỹ thuật bởi vì các nhà thiết kế tài năng đều đã tham gia cuộc thi để giành giải thưởng và tạo uy tín cho chính họ. Công ty không cần phải thực hiện các chiến dịch marketing, vì các nhà thiết kế này đều háo hức liên hệ với bạn bè của họ để nhờ bầu chọn cho sản phẩm của họ và bán hàng. Công ty cũng không cần phải dự báo doanh số bán hàng, vì khách hàng tham gia bỏ phiếu

bầu chọn đã cho biết trước số lượng sản phẩm mà họ sẽ mua. Bằng cách thuê gia công sản xuất, Threadless cũng có thể giảm thiểu chi phí xử lý và kiểm kê. Nhờ mô hình gần như không có rào cản này, Threadless có thể tăng quy mô nhanh chóng và dễ dàng, với những hạn chế mô hình tối thiểu.

Mô hình kinh doanh của Threadless xuất hiện một cách ngẫu nhiên. Những người sáng lập ban đầu nghĩ rằng họ đang kinh doanh dịch vụ web, dịch vụ tư vấn cho doanh nghiệp cần thiết kế các trang web. Nhưng việc tư vấn thiết kế web không thể mở rộng quy mô được: mỗi dự án phải được thương lượng độc lập, mỗi dự án đều yêu cầu những nhân viên riêng biệt, và sau khi hoàn thành, không dự án nào có thể dùng để bán lại cho khách hàng khác mà không phải sửa đổi gì cả. Các nhà sáng lập đã đưa ra trang web về cuộc thi áo thun như là một dự án phụ để chứng minh năng lực của họ. Nó chỉ đơn giản là một bản sao trực tuyến của cuộc thi thực tế mà một trong những người sáng lập đã tham gia. Khi dự án phụ này bùng nổ, những lợi thế to lớn về việc tạo quy mô của nó đã được chứng minh.

Việc mở rộng một mạng lưới đòi hỏi cả hai chiều của thị trường phải tăng trưởng theo tỷ lệ nhất định. Ví dụ, một tài xế Uber có thể phục vụ trung bình ba hành khách một giờ. Vậy nên không có lý do gì để Uber chỉ có một hành khách trong khi có đến 1.000 tài xế, cũng không thể để cho 1.000 hành khách được phục vụ bởi một tài xế. Airbnb phải đối mặt với một vấn đề song song trong việc mở rộng số lượng cả chủ nhà lẫn khách thuê nhà. Nếu một chiều của thị trường trở nên thiếu cân đối trầm trọng, thì các phiếu mua hàng hoặc chương trình giảm giá sẽ giúp thu hút nhiều người tham gia vào chiều còn lại của thị trường để hoạt động kinh doanh trở nên tốt hơn.

Trong một số trường hợp, sự phát triển của một nền tảng có thể được tạo điều kiện thuận lợi bằng một hiệu ứng mà chúng tôi gọi là đảo chiều.Điều này xảy ra khi người dùng ở một chiều của nền tảng tham gia vào chiều còn lại, ví dụ như khi những người tiêu thụ hàng hóa hoặc dịch vụ bắt đầu sản xuất hàng hóa và dịch vụ cho người khác tiêu thụ. Trên một số nền tảng, người dùng tham gia vào việc đảo chiều một cách dễ dàng và liên tục.

Ví dụ như Uber tuyển dụng tài xế mới từ trong nhóm người trước kia là hành khách của Uber, cũng giống như Airbnb tuyển những chủ nhà mới từ trong nhóm những người thuê nhà. Một mô hình kinh doanh có thể được mở rộng, tham gia dễ dàng, và có thể đổi vai được, tất cả đều phục vụ để tạo thuận lợi cho các hiệu ứng

mạng.

NHỮNG HIỆU ỨNG MẠNG TIÊU CỰC: NGUYÊN NHÂN VÀ GIẢI PHÁP

Cho đến thời điểm này, chúng tôi mới chỉ tập trung vào các hiệu ứng mạng tích cực. Tuy nhiên, bên cạnh việc giúp mô hình nền tảng phát triển nhanh như vậy những đặc tính tốt này cũng có thể lại khiến chúng thất bại nhanh chóng. Sự phát triển của một mạng lưới có thể tạo ra những hiệu ứng mạng tiêu cực làm cho người tham gia rời bỏ nó, thậm chí dẫn đến sự sụp đổ của một doanh nghiệp nền tảng.

Một hiệu ứng mạng tiêu cực xuất hiện khi sự phát triển về số lượng khiến cho việc tạo ra sự phù hợp giữa người sản xuất và người tiêu dùng tăng lên, bên cạnh đó cũng dẫn đến việc tăng thêm sự khó khăn hoặc những điều bất khả thi trong việc tìm cách kết hợp tốt nhất. Để tránh tình trạng tiến thoái lưỡng nan này, việc truy cập dễ dàng phải được cân bằng thông qua quản lý hiệu quả. Đây là một quá trình mà ở đó một nền tảng sẽ phải lọc, kiểm soát và giới hạn đối với việc truy cập vào nền tảng của người dùng, đối với các hoạt động mà họ tham gia vào, và đối với những kết nối mà họ thực hiện với những người dùng khác. Khi chất lượng của một nền tảng được giám sát hiệu quả, người dùng dễ dàng có được những sự phù hợp giúp tạo ra các giá trị đáng kể cho họ. Khi việc quản lý không tồn tại hoặc hoạt động kém, thì người dùng sẽ cảm thấy khó khăn trong việc xác định những kết nối tiềm ẩn giá trị giữa một loạt những thứ vô giá trị khác.

Nền tảng hẹn hò OkCupid khám phát ra rằng việc mở rộng có thể gây sụp đổ mạng lưới nếu không được quản lý cẩn thận. Theo Giám đốc Điều hành Christian Rudder, khi bạn có rất nhiều người dùng trên một trang web hẹn hò, khuynh hướng tự nhiên của nam giới trong nền tảng là tiếp cận những phụ nữ đẹp nhất. Việc mở rộng hành vi của nam giới tạo ra một vấn đề, đó chính là hầu hết cánh đàn ông đều tiếp cận một phụ nữ hấp dẫn cao thì sự thu hút của những anh chàng đó sẽ bị giảm đi. Cô ấy "nằm ngoài tầm với của tôi", họ nói. Khi cánh đàn ông hạng B (đây là miêu tả của chúng tôi chứ không phải của Rudder) tấn công dồn dập một phụ nữ hạng A với những lời mời hẹn hò, thì không một ai cảm thấy vui vẻ cả. Những cô gái xinh đẹp cảm thấy không vui và có thể rời khỏi trang web này vì họ không được đáp ứng đúng nguyện vọng. Trong khi nam giới ở cấp độ B lại cũng không hài lòng vì phụ nữ mà họ lựa chọn không bao giờ đáp lại họ. Và một vài người đàn ông có sức hấp dẫn cao, có thể phù hợp với người phụ nữ hấp dẫn

nhất, lại cảm thấy buồn rầu vì những người phụ nữ đó muốn rời bỏ trang web này[14].

Khi điều này xảy ra, nam giới ở tất cả các mức độ hấp dẫn sẽ cùng đổ về phụ nữ đẹp loại hai, và toàn bộ quá trình này lặp đi lặp lại. Hiệu ứng mạng trở nên tiêu cực, và mô hình kinh doanh bị phá vỡ.

Để giải quyết vấn đề này, OkCupid thực hiện một chiến lược kiểm soát liên quan đến nhiều cấp độ kết hợp trong mạng lưới. Cấp độ kết hợp đầu tiên giải quyết vấn đề hiển nhiên này chính là kết hợp những người có cùng sở thích. Cả hai người đều hút thuốc lá? Cả hai đều thích hình xăm và phim kinh dị? Cả hai tin vào sự tồn tại của khủng long? Cấp độ này sẽ loại trừ rất nhiều sự kết hợp rõ ràng không phù hợp ngay từ đầu giữa hai bên và làm giảm số lượng người tham gia vào quá trình.

Cấp độ kết hợp thứ hai giải quyết bài toán hai bên cần có sức hấp dẫn phù hợp lẫn nhau – tức vấn đề "ngoài tầm với". Nếu thuật toán của OkCupid xác định dựa trên phản ứng của những người dùng khác, rằng Joe ít hấp dẫn hơn Mary (ví dụ), thì việc tìm kiếm những sự phù hợp như thường lệ của Joe sẽ không xuất hiện ảnh của Mary lần nào nữa.(Nhưng cô ấy vẫn xuất hiện trong danh sách tìm kiếm có định hướng cao). Thay vào đó, Joe sẽ xuất hiện trước một loạt những phụ nữ được cho là tương đồng với anh ta về độ hấp dẫn. Kết quả là hai bên đều hài lòng. Mary cảm thấy hạnh phúc hơn vì nền tảng này giúp cô tìm kiếm những gì mà mình đang mong chờ trong khi vẫn bảo vệ cô khỏi bị tấn công. Và Joe cũng hạnh phúc hơn, bởi vì những cô gái anh tiếp cận đã trả lời tin nhắn của anh, trong khi trước đây Joe từng bị phớt lờ.

Tất nhiên, việc sử dụng thuật toán này có nghĩa là, nếu một chàng trai chỉ nhìn thấy những bức ảnh của những phụ nữ có ngoại hình trung bình khi tìm kiếm trên OkCupid, thì có lẽ anh ta không có vẻ đẹp ngoại hình của một ngôi sao điện ảnh như anh ta vẫn thường nghĩ. Nhưng những cơ hội kết hợp thành công của anh ta lại tăng lên, điều này cuối cùng sẽ dẫn đến một mức độ hài lòng cao hơn.

Sự kiểm soát khéo léo mà OkCupid thực hiện đã làm giảm đáng kể các hiệu ứng mạng tiêu cực. Đồng thời, hiệu ứng mạng tăng lên và thúc đẩy lợi ích của các hiệu ứng mạng tích cực. Khi số lượng người tham gia tăng lên, khối lượng thông tin về họ cũng sẽ tăng theo. Bất kỳ nhà thống kê nào cũng sẽ cho bạn biết rằng, dữ liệu càng nhiều thì sự chính xác càng tăng và những kết luận thống kê

mà bạn rút ra được từ dữ liệu càng có giá trị hơn. Do đó, khi mạng lưới của bạn càng lớn mạnh, bạn càng cần phải có sự quản lý tốt hơn – một hiện tượng mà chúng tôi gọi là các hiệu ứng mạng định hướng dữ liệu. Tất nhiên, điều này phụ thuộc vào việc sở hữu các công cụ quản lý được thiết kế tốt và liên tục được kiểm tra, cập nhật, cải tiến.

Ngược lại, sự quản lý kém dẫn đến những xáo trộn khiến cho nền tảng trở nên kém hữu ích hơn và thậm chí có thể bị gỡ bỏ. Như câu chuyện về vòng lặp phản hồi tiêu cực theo sau sự phát triển tăng vọt theo hàm số mũ của công ty Chatroulette đã nhanh chóng dẫn công ty đến sự sụp đổ bi đát.

Chatroulette hoạt động bằng cách bắt cặp ngẫu nhiên những người từ khắp nơi trên thế giới trò chuyện với nhau qua webcam. Mọi người có thể rời khỏi cuộc trò chuyện bất cứ lúc nào bằng cách bắt đầu một kết nối mới với người khác hoặc chỉ đơn giản là rời bỏ cuộc trò chuyện đang diễn ra. Trang web gây nghiện kỳ lạ này đã tăng từ 20 người dùng khi mới ra mắt vào cuối năm 2009 lên đến hơn 1,5 triệu người dùng trong sáu tháng kế tiếp.

Ban đầu, Chatroulette không yêu cầu đăng ký và không có bất kỳ hình thức kiểm soát nào, điều này dẫn đến vấn đề được gọi là Những gã thô lỗ (Naked Hairy Men). Khi mạng lưới phát triển mà không có bất kỳ chính sách nào, số lượng người đàn ông thô lỗ tham gia vào các cuộc trò chuyện cũng tăng lên, dẫn đến việc nhiều người đàn ông khác dù không thô lỗ, bất lịch sự cũng rời bỏ mạng lưới. Vì những người dùng hợp pháp đều bỏ đi, mức độ xáo trộn trên nền tảng tăng lên, khởi động một vòng lặp phản hồi tiêu cực.

Chatroulette nhận ra rằng cần phải giám sát sự truy cập theo cách cân đối với sự phát triển nền tảng. Nền tảng bây giờ cho phép người dùng sàng lọc những người dùng khác, thêm vào đó là sử dụng các thuật toán nhằm kiểm tra những người gọi có những hình ảnh gây phiền toái, và nền tảng này đang phát triển trở lại, mặc dù chậm hơn so với giai đoạn ban đầu.

Mỗi nền tảng kết nối thành công đều phải đối mặt với vấn đề cân đối nội dung và các kết nối – có nghĩa là, trong quá trình phát triển, mỗi nền tảng thành công phải vượt qua được thách thức quản lý hiệu quả. Chúng tôi sẽ trở lại vấn đề quản lý trong các chương sau.

BỐN LOẠI HIỆU ỨNG MẠNG

Mạng lưới hai chiều (tức là hai chiều từ nhà sản xuất và người tiêu dùng) bao gồm bốn loại hiệu ứng mạng. Hiểu rõ và cân nhắc cả bốn loại này khi thiết kế và quản lý nền tảng là một việc làm rất quan trọng.

Trong một thị trường hai chiều, các hiệu ứng cùng chiều (same-side effects) là hiệu ứng mạng được tạo ra bởi tác động của những người dùng từ một chiều của thị trường tới những người dùng khác cũng trong cùng chiều của thị trường, những ảnh hưởng người tiêu dùng tạo ra đối với người tiêu dùng khác hay những ảnh hưởng mà nhà sản xuất tạo ra tác động đến các nhà sản xuất khác. Ngược lại, các hiệu ứng khác chiều (cross-side effects) được tạo ra bởi tác động của người dùng từ một chiều của thị trường tới người dùng ở chiều còn lại của thị trường, những ảnh hưởng người tiêu dùng tạo ra đối với người sản xuất và những ảnh hưởng nhà sản xuất tạo ra ngược lại đối với người tiêu dùng. Cả hai hiệu ứng cùng chiều và khác chiều có thể là tích cực hoặc tiêu cực, còn tùy thuộc vào thiết kế của hệ thống và các quy tắc được đưa ra. Dưới đây là chi tiết về cách thức hoạt động của bốn loại hiệu ứng mạng này.

Loại đầu tiên, đó là các hiệu ứng cùng chiều tích cực, bao gồm các lợi ích tích cực mà người dùng nhận được khi số lượng người dùng trong cùng thị trường tăng lên, ví dụ như hiệu ứng phát sinh khi số thuê bao của mạng điện thoại Bell tăng lên. Số lượng bạn bè và người quen của bạn, những người truy cập vào mạng điện thoại Bell càng tăng, thì giá trị bạn nhận được từ chương trình hội viên của Bell càng nhiều. Ngày nay, có một hiệu ứng tích cực cùng chiều người tiêu dùng có thể đem ra so sánh đó là nền tảng game Xbox MMOG: bạn chạm trán càng nhiều game thủ thì cuộc chơi của bạn càng thú vị hơn.

Những hiệu ứng cùng chiều tích cực cũng xuất hiện ở chiều của nhà sản xuất. Ví dụ: hãy xem xét nền tảng thiết kế và chia sẻ hình ảnh gần-như-vạn-năng của Adobe. Càng nhiều người tạo và chia sẻ hình ảnh bằng cách sử dụng nền tảng PDF, thì lợi ích bạn nhận được khi sử dụng nền tảng này để thiết kế hình ảnh càng cao.

Tuy nhiên, không phải tất cả các hiệu ứng cùng chiều đều tích cực. Đôi khi sự phát triển số lượng trên cùng chiều của một nền tảng lại tạo ra sự bất lợi. Đó được gọi là hiệu ứng cùng chiều tiêu cực. Ví dụ: hãy xem xét nền tảng công nghệ thông tin Covisint, giúp kết nối các doanh nghiệp quan tâm đến phát triển các công cụ mạng dựa trên điện toán đám mây với các nhà cung cấp dịch vụ. Khi số lượng các nhà cung cấp cạnh tranh trên nền tảng

Covisint tăng lên, khách hàng sẽ bị thu hút bởi nền tảng này, làm cho các nhà cung cấp thỏa mãn. Nhưng khi danh sách các nhà cung cấp tăng quá nhiều, khiến khách hàng khó tìm thấy nhà cung cấp dịch vụ phù hợp với mình hơn và ngược lại.

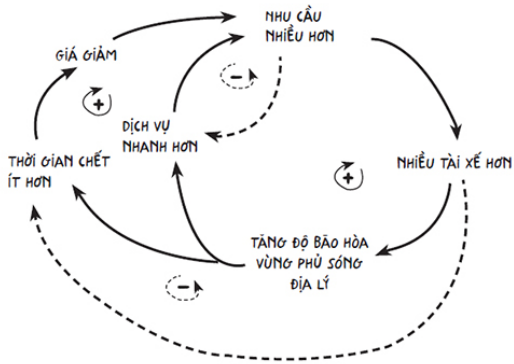
Các hiệu ứng khác chiều xuất hiện khi người tiêu dùng hoặc nhà sản xuất tăng lên hoặc giảm xuống dựa trên số lượng người dùng ở chiều ngược lại của nền tảng. Hiệu ứng khác chiều tích cực xảy ra khi người sử dụng thu lợi từ sự gia tăng số lượng người tham gia trong chiều ngược lại của thị trường. Hãy liên tưởng đến cơ chế thanh toán Visa: khi nhiều người bán hàng (nhà sản xuất) chấp nhận thẻ Visa thì tính linh hoạt và tiện lợi của việc mua sắm sẽ tăng lên cho người mua sắm (người tiêu dùng), tạo ra hiệu ứng khác chiều tích cực. Ngược lại, số lượng chủ thẻ Visa tăng lên dẫn đến số lượng khách hàng tiềm năng cũng tăng lên. Tương tự, khi số lượng các nhà phát triển ứng dụng cho Windows tăng lên, thì sự linh hoạt và chức năng của hệ điều hành cũng sẽ được thúc đẩy để phục vụ người dùng; và khi số lượng người dùng Windows tăng lên, thì những lợi ích tiềm năng (về tài chính và những thứ khác) cho các nhà phát triển ứng dụng cũng tăng lên. Các hiệu ứng chéo tích cực mang lại kết quả cùng có lợi cho cả đôi bên.

Tất nhiên, các hiệu ứng chéo không nhất thiết phải đối xứng với nhau. Trên OkCupid, phụ nữ thu hút nam giới nhiều hơn nam giới thu hút phụ nữ. Trên Uber, để phát triển nền tảng, một tài xế đơn lẻ quan trọng hơn một hành khách đơn lẻ. Trên Android, một ứng dụng của một nhà phát triển thu hút nhiều người dùng nhiều hơn một người dùng sử các ứng dụng. Trên Twitter, có rất nhiều người đọc trong khi có rất ít người viết dòng tweet. Trên mạng xã hội hỏi-đáp như Quora, đại đa số là những câu hỏi, còn số lượng câu trả lời thì ít hơn[15].

Tuy nhiên, vẫn có điểm yếu mà ta cần để ý tới, đó là trường hợp hiệu ứng khác chiều tiêu cực. Hãy liên tưởng đến một nền tảng tạo điều kiện chia sẻ các phương tiện truyền thông kỹ thuật số như âm nhạc, văn bản, hình ảnh, video, và những thứ tương tự. Trong hầu hết các trường hợp, khi số lượng các nhà sản xuất (ví dụ như các công ty âm nhạc) tăng lên, nó sẽ mang lại lợi ích tích cực cho người tiêu dùng, nhưng đồng thời cũng gia tăng sự phức tạp và tốn kém, ví dụ như có quá nhiều điều kiện quản lý bản quyền kỹ thuật số khác nhau cần phải đọc và chấp nhận. Khi điều này xảy ra, các hiệu ứng khác chiều chuyển từ tích cực sang tiêu cực, khiến người tiêu dùng phải từ bỏ nền tảng hoặc ít nhất là giảm sử dụng chúng. Tương tự, sự gia tăng các thông điệp quảng cáo từ những người bán hàng trên cùng một trang web nền tảng

sẽ dẫn đến tình trạng quảng cáo hỗn loạn gây phiền phức cho người mua hàng, lúc đó tác động tích cực của việc mở rộng sự lựa chọn nhà sản xuất có thể bị chuyển thành một hiệu ứng khác chiều tiêu cực, nó làm giảm số lượng người tiêu dùng và gây tổn hại đến giá trị của nền tảng.

Chúng ta có thể dự đoán sự xuất hiện của những khó khăn ngày càng gia tăng ở Uber như là kết quả của những hiệu ứng khác chiều tiêu cực. Nếu Uber thu hút quá nhiều tài xế để cân đối với số lượng hành khách, thời gian chết của tài xế sẽ tăng lên; nếu Uber thu hút quá nhiều hành khách để cân xứng với số lượng tài xế, thì thời gian chờ của hành khách sẽ tăng lên (xem hình 2.2, trong đó đã đưa vào các vòng lặp phản hồi).



Hình 2.3. Bản phác thảo của Daivd Sacks về Uber, với vòng lặp phản hồi tiêu cực.

Trên thực tế, điều này đang xảy ra. Khi Uber đạt được độ bão hòa trong một thị trường nhất định, quá nhiều tài xế mâu thuẫn với nhau, gia tăng thời gian lãng phí và khiến một số tài xế rời bỏ thị trường. Mô tả đầy đủ hơn về sự tăng trưởng của Uber trong hình 2.2 làm nổi bật sự thật là một công ty hoạt động trong thị trường hai chiều phải quản lý tất cả bốn hiệu ứng mạng. Một nền tảng được quản lý tốt sẽ tìm cách củng cố các hiệu ứng mạng tích cực, tạo ra và tăng cường càng nhiều cácvòng lặp phản hồi tích cực nhất có thể. Đây là một chủ đề khác mà chúng ta sẽ quay lại trong các chương sau, trong đó chúng tôi sẽ cung cấp những lời khuyên cụ thể về cách quản lý hiệu quả những thách thức này.

THAY ĐỔI CẤU TRÚC: HIỆU ỨNG MẠNG DỊCH CHUYỂN DOANH NGHIỆP TỪ BÊN TRONG RA BÊN NGOÀI

Như chúng ta thấy, trong kỷ nguyên công nghiệp, các công ty lớn

dựa vào tính kinh tế theo quy mô về chiều cung. Ngược lại, hầu hết các gã khổng lồ Internet đều dựa vào tính kinh tế theo quy mô về chiều cầu. Các công ty như Airbnb, Uber, Dropbox, Threadless, Upwork, Google và Facebook không có giá trị vì cấu trúc chi phí của họ bao gồm: nguồn vốn họ đang sử dụng, máy móc họ đang vận hành hoặc nguồn nhân lực mà họ quản lý. Các công ty này có giá trị nhờ các cộng đồng tham gia vào nền tảng của họ. Lý do Instagram được bán với giá 1 tỷ đô-la không phải nhờ vào mười ba nhân viên của hãng; lý do mà WhatsApp được bán với giá 19 tỷ đô-la không phải nhờ vào năm mươi nhân viên của công ty. Tất cả các lý do đều giống nhau, đó là do những hiệu ứng mạng mà cả hai tổ chức này đã tạo ra.

Các thủ tục kế toán tiêu chuẩn có thể không tính giá trị của cộng đồng vào giá trị của một công ty, nhưng các thị trường chứng khoán thì làm điều này. Dần dần, các nhân viên kế toán đang bắt kịp được cách tính toán này. Một nhóm chuyên gia cộng tác với công ty tư vấn và kế toán Deloitte đã công bố nghiên cứu về phân loại các công ty thành bốn danh mục rộng dựa trên hoạt động kinh tế chính của chúng, đó là những công ty sản xuất sản phẩm, các công ty cung cấp dịch vụ, các công ty sáng tạo công nghệ, và các công ty quản lý mạng lưới. Những công ty sản xuất sản phẩm phát triển những tài sản hữu hình để phân phối sản phẩm hiện vật; ví dụ như Ford và Walmart. Các công ty cung cấp dịch vụ tuyển dụng nhân viên để cung cấp dịch vụ cho khách hàng; ví dụ như United Health Care và Accenture. Những công ty sáng tạo công nghệ phát triển và kinh doanh dưới hình thức sở hữu trí tuệ, chẳng hạn như phần mềm và công nghệ sinh học; như Microsoft và Amgen. Còn những công ty quản lý mạng lưới phát triển các mạng lưới, trong đó con người và các công ty cùng tạo ra các giá trị cho nhau, trên thực tế, đó là các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng. Nghiên cứu cho thấy, trong số bốn loại công ty kể trên, công ty quản lý mạng lưới là công ty có những sáng tạo giá trị nhất. Trung bình, họ được hưởng hệ số nhân trên thị trường (dựa trên mối quan hệ giữa giá trị thị trường của công ty và tỷ lệ giá/lợi nhuận của nó) là 8,2; hệ số 4,8 dành cho các công ty sáng tạo công nghệ; 2,6 cho các công ty cung cấp dịch vụ và 2,0 cho các công ty sản xuất sản phẩm[16]. Đó là ví dụ đơn giản để nói lên sự khác biệt về lượng đại diện cho giá trị được tạo ra bởi các hiệu ứng mạng.

Hơn thế nữa, ở những nơi có sự hiện diện của các hiệu ứng mạng, các ngành công nghiệp sẽ hoạt động theo các nguyên tắc khác nhau[17]. Một lý do là, mở rộng các hiệu ứng mạng bên ngoài công ty sẽ dễ dàng hơn nhiều so với bên trong công ty, bởi vì luôn có rất nhiều người ở bên ngoài công ty hơn là số người ở trong công ty.

Vì vậy, ở những nơi có sự hiện diện của các hiệu ứng mạng, trọng tâm của sự chú ý trong tổ chức phải dịch chuyển từ bên trong ra bên ngoài. Doanh nghiệp sẽ dịch chuyển đảo ngược từ trong ra ngoài. Việc quản lý nguồn nhân lực chuyển từ nhân viên trong công ty sang nguồn lực đám đông bên ngoài[18]. Đổi mới sáng tạo dịch chuyển từ R&D (nghiên cứu và phát triển) nội bộ sang đổi mới sáng tạo mở hướng ra bên ngoài[19]. Địa điểm chính diễn ra các hoạt động tạo ra giá trị cho những người tham gia dịch chuyển từ bộ phận sản xuất nội bộ sang tập hợp các nhà sản xuất và người tiêu dùng ngoài công ty, có nghĩa là quản lý các yếu tố bên ngoài trở thành một kỹ năng lãnh đạo quan trọng trong thời đại ngày nay. Sự phát triển không phải xuất phát từ việc tích hợp theo chiều ngang hay chiều dọc mà là từ việc tích hợp chức năng và khả năng quản lý mạng lưới. Việc tập trung vào các quy trình như tài chính và kế toán dịch chuyển từ dòng tiền và các tài sản mà bạn có thể sở hữu sang các cộng đồng và tài sản mà bạn có thể chi phối. Và mặc dù các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng thường tự sinh lời rất đáng kể, nhưng nguồn gốc chính của sự giàu có hiện nay là ở bên ngoài của tổ chức chứ không phải bên trong tổ chức.

Hiệu ứng mạng đang tạo ra những doanh nghiệp khổng lồ trong thế kỷ XXI. Google và Facebook đều giúp kết nối liên lạc cho hơn một phần bảy dân số thế giới. Trong thế giới của các hiệu ứng mạng, các hệ sinh thái người dùng là nguồn lực mới có lợi thế cạnh tranh và thống trị thị trường.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 2

- Trong khi các doanh nghiệp lớn trong kỷ nguyên công nghiệp hoạt động nhờ vào tính kinh tế theo quy mô về lượng cung, thì các doanh nghiệp ngày nay hoạt động tính kinh tế theo quy mô về lượng cầu, được thể hiện dưới dạng các hiệu ứng mạng.

- Các hiệu ứng mạng không giống như hiệu ứng giá cả, hiệu ứng thương hiệu hay các công cụ xây dựng sự phát triển quen thuộc khác.

- Cổng truy cập dễ dàng và các công cụ mở rộng khác giúp tối đa hóa ảnh hưởng xây-dựng-giá-trị của các hiệu ứng mạng.

- Một thị trường hai chiều (gồm chiều của người sản xuất và chiều của người tiêu dùng) tạo ra bốn loại hiệu ứng mạng: các hiệu ứng cùng chiều (tích cực và tiêu cực) và các hiệu ứng khác chiều (tích

cực và tiêu cực). Một doanh nghiệp nền tảng muốn lớn mạnh cần phải quản lý cả bốn hiệu ứng trên.

- Chìa khóa giúp giảm thiểu hầu hết các hiệu ứng mạng tiêu cực chính là việc quản lý chất lượng, giúp tăng những cơ hội kết nối phù hợp giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng.

CHÚ THÍCH

1. Aswath Damodaran, "Uber Isn't Worth $17 Billion," FiveThir ty- EightEconomics, 18/6/2014, http://fivethirtyeight.com/ features/ uber-isnt-worth-17-billion/.

2. Bill Gurley, "How to Miss By a Mile: An Alternative Look at Uber's Potential Market Size," Above the Crowd, 11/7/2014, http:// abovethecrowd.com/2014/07/11/how-to-miss-by-a-mile-an-alternative- look-at-ubers-potential-market-size/.

3. W. Brian Arthur, "Increasing Returns and the Two Worlds of Busi- ness," Harvard Business Review 74, no. 4 (1996): 100 -9; Michael L. Katz và Carl Shapiro, "Network Externalities, Competition, and Compatibility," American Economic Review 75, no. 3 (1985): 424- 40.

4. Carl Shapiro và Hal R. Varian, Information Rules (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1999).

5. Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker, và Marshall Van Alstyne, "Strategies for Two-Sided Markets," Harvard Business Review 84, no.10 (2006): 92-101.

6. Sarah Needleman và Angus Loten, "When Freemium Fails," Wall Street Journal, 22/8/2012.

7. Saul Hansell, "No More Giveaway Computers. Free-PC To Be Bought by eMachines," New York Times, 30/11/1999, http:// www.nytimes.com/1999/11/30/business/no-more-giveaway-computers-free- pc-to-be-bought-by-emachines.html.

8. Dashiell Bennett, "8 Dot-Coms That Spent Millions on Super Bowl Ads and No Longer Exist," Business Insider, 2/2/2011, http://w w w.businessinsider.com/8-dot-com-super-bowl-adver tisers-that-no-longer-exist-2011-2.

9. "The Greatest Defunct Web Sites and Dotcom Disasters," Crave,

cnet.co.uk, 5/6/2008, http://web.archive.org/web/20080607211840/http://crave.cnet.co.uk/0,39029477,49296926-6,00.htm.

10. Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, "Information Comple- ments, Substitutes and Strategic Product Design," Proceedings of the Twenty-First International Conference on Information Systems (Association for Information Systems, 2000), 13-15; Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, "Internetwork Externalities and Free Information Goods," Proceedings of the Second ACM Conference on Electronic Commerce (Association for Computing Machinery, 2000), 107-16; Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, "Two-Sided Net- work Effects: A Theory of Information Product Design," Management Science 51, no. 10 (2005): 1494-1504.

11. M. Rysman, "The Economics of Two-Sided Markets," Journal of Eco- nomic Perspectives 23, no. 3 (2009): 125-43.

12. Paul David, "Clio and the Economics of QWERTY," American Eco- nomic Review 75 (1985): 332-7.

13. UN Data: https://data.un.org/Host.aspx?Content=Tools.

14. Christian Rudder, "Your Looks and Your Inbox," OkCupid, http://blog.okcupid.com/index.php/your-looks-and-online-dating/.

15. Jiang Yang, Lada A. Adamic, và Mark S. Ackerman, "Crowdsourcing and Knowledge Sharing: Strategic User Behavior on taskcn," Proceed- ings of the Ninth ACM Conference on Electronic Commerce (Associ- ation for Computing Machinery, 2008), 246 -55; Kevin Kyung Nam, Mark S. Ackerman, và Lada A. Adamic, "Questions In, Knowledge In?: A Study of Naver's Question Answering Community," Proceed- ings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Sys- tems (Special Interest Group on Computer-Human Interaction, 2009), 779-88.

16. Barry Libert, Yoram (Jerry) Wind, và Megan Beck Fenley, "What Airbnb, Uber, and Alibaba Have in Common," Harvard Business Review, 20/11/2014, https://hbr.org/2014/11/what-airbnb-uber-and-alibaba-have-in-common.

17. Andrei Hagiu and Julian Wright, "Marketplace or Reseller?" Manage- ment Science 61, no. 1 (tháng 1/2015): 184-203.

18. Clay Shirky, Here Comes Everybody: The Power of Organizing With- out Organizations (New York: Penguin, 2008).

19. Henry Chesbrough, Open Innovation: The New Imperative for Creat- ing and Profiting from Technology (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2003).

Chương 3
Cấu trúc mô hình nền tảng

Những nguyên tắc thiết kế nền tảng thành công

Làm thế nào để xây dựng nên một nền tảng vững chắc có thể kết nối mọi người tham gia và tạo ra giá trị đáng kể cho tất cả người dùng? Làm thế nào để cung cấp các công cụ và dịch vụ hỗ trợ nhà sản xuất và người tiêu dùng dễ dàng tương tác qua lại với nhau theo cách khiến đôi bên cùng có lợi? Và làm thế nào để thiết kế một cơ sở hạ tầng công nghệ không những giúp mở rộng quy mô nhanh chóng mà còn tạo ra những hiệu ứng mạng tích cực đồng thời tối thiểu hóa những hiệu ứng mạng tiêu cực?

Đây đều là những thách thức khó khăn. Mô hình nền tảng là một hệ thống phức tạp và đa phương diện, phải hỗ trợ những mạng lưới rộng lớn với những người dùng đóng nhiều vai trò và tương tác theo nhiều cách khác nhau. Một nền tảng kết nối toàn ngành công nghiệp – như một nền tảng cho ngành y tế – có thể cần tạo điều kiện tăng sự tương tác giữa vô vàn ngành công nghiệp khác với nhau. Động lực thúc đẩy quá trình này chính là sự thay đổi nhanh chóng và thường xuyên của nền kinh tế, những quy định và sự tiến bộ của công nghệ.

Các nhà thiết kế và xây dựng bất kỳ hệ thống phức tạp nào cũng thường cho rằng rất khó xác định một điểm khởi đầu hợp lý. Vấn đề này đặc biệt quan trọng và cấp thiết trong việc xây dựng các doanh nghiệp hoạt động theo mô hình nền tảng, vì chúng phức tạp hơn nhiều và không giống với các doanh nghiệp theo mô hình ống vốn thường có thiết kế tuyến tính đơn giản. Xu hướng tự nhiên của những người chịu trách nhiệm tạo ra một doanh nghiệp nền tảng mới là nghiên cứu cách thực hiện của các doanh nghiệp tương tự và bắt chước theo đó. Nhưng bởi vì trong thực tế, không có hai thị trường hoàn toàn giống nhau nên chiến lược này

thường thất bại. Một nền tảng được thiết kế kém sẽ không tạo ra hoặc tạo ra rất ít giá trị cho người dùng cũng như tạo ra hiệu ứng mạng lưới yếu ớt, hoặc không tạo được hiệu ứng nào cả.

Vậy chúng ta nên bắt đầu từ đâu để thiết kế một nền tảng mới? Cách tốt nhất là tập trung vào các nguyên tắc cơ bản. Điều gì thiết lập nên một nền tảng, và nó hoạt động như thế nào?

Như chúng ta đã thấy, một nền tảng giúp kết nối các nhà sản xuất với người tiêu dùng và cho phép họ trao đổi giá trị. Một số nền tảng cho phép kết nối trực tiếp giữa những người dùng, như trong trường hợp của các mạng xã hội. Những kết nối này về sau sẽ giúp dẫn đến việc trao đổi giá trị giữa người dùng với nhau. Các nền tảng khác lại không tạo điều kiện kết nối trực tiếp giữa người dùng nhưng thiết lập các cơ chế khác hỗ trợ trao đổi giá trị. Ví dụ như trên YouTube, các video do nhà sản xuất tạo ra được phân phối đến người xem mặc dù giữa họ không có mối liên hệ trực tiếp nào.

Trong khía cạnh này, các tương tác trên nền tảng giống với bất kỳ sự trao đổi kinh tế hoặc xã hội nào, cho dù nó xảy ra trong thế giới thực hay trong thế giới Internet. Trong mỗi cuộc trao đổi như vậy, nhà sản xuất và người tiêu dùng trao đổi ba điều: thông tin, hàng hóa hoặc dịch vụ, và một số hình thức tiền tệ.

Trao đổi thông tin. Cho dù đó là việc một nhà đấu giá gia súc hô to các mức giá trước mặt đám đông chủ trang trại hay việc trang kết quả tìm kiếm của eBay hiển thị danh sách hàng hóa đấu giá hiện có, thì mọi sự tương tác trên nền tảng đều bắt đầu bằng việc trao đổi thông tin. Thông tin này cho phép các bên quyết định xem có nên tham gia và làm thế nào để tham gia vào các cuộc trao đổi tiếp theo.

Vì vậy, mọi doanh nghiệp nền tảng phải được thiết kế để tạo điều kiện cho việc trao đổi thông tin được diễn ra. Một số nền tảng xem việc trao đổi thông tin là mục đích duy nhất của họ, ví dụ như diễn đàn báo chí Reddit hoặc trang web dịch vụ hỏi đáp Quora. Nhưng ngay cả các nền tảng kết nối có mục tiêu chính là trao đổi hàng hóa hay dịch vụ cũng vẫn phải đáp ứng yêu cầu trao đổi thông tin. Uber cung cấp thông tin về tình trạng sẵn sàng lái xe của tài xế và địa điểm đón hành khách; Yelp cung cấp các thông tin nhà hàng cho phép người dùng chọn nơi ăn uống; và Upwork cho phép các công ty và những người làm việc tự do trao đổi thông tin về bản thân họ, từ đó đưa ra các quyết định tuyển dụng.

Lưu ý rằng, trong mọi trường hợp, việc trao đổi thông tin diễn ra thông qua nền tảng của chính nó. Trên thực tế, đây là một trong những đặc điểm cơ bản của một doanh nghiệp nền tảng.

Trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ. Đây là kết quả của việc trao đổi thông tin, những người tham gia nền tảng cũng có thể quyết định trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ có giá trị. Trong một số trường hợp, việc trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ cũng có thể diễn ra thông qua nền tảng. Trên Facebook, hình ảnh, liên kết và bài đăng có tin tức cá nhân hoặc các tin tức khác được người dùng trao đổi cho nhau, cũng giống như trên YouTube, video là cái người dùng trao đổi cho nhau vậy. Mỗi loại "hàng hóa" trao đổi giữa những người sử dụng nền tảng được gọi là một đơn vị giá trị. Trong một số trường hợp, các nền tảng có các hệ thống tinh vi giúp việc trao đổi các đơn vị giá trị trở nên dễ dàng và thuận tiện hơn. Ví dụ, Upwork cung cấp cho khách hàng các công cụ tích hợp giúp quản lý việc cung cấp các dịch vụ từ xa, do đó, các hàng hóa hay dịch vụ kỹ thuật số, như các website và video, được cung cấp bởi những người hành nghề tự do có thể được trao đổi trực tiếp thông qua nền tảng.

Trong các trường hợp khác, hàng hóa hoặc dịch vụ được trao đổi bên ngoài nền tảng (mặc dù thông tin về việc giao hàng có thể được theo dõi và trao đổi bên trong nền tảng). Các dịch vụ gọi xe thông qua Uber được cung cấp trên đường phố với những chiếc ô tô thật sự; và việc đặt bàn trên Yelp đem lại kết quả là khách hàng sẽ dùng bữa ở những nhà hàng thực tế.

Trao đổi tiền tệ. Khi hàng hóa hoặc dịch vụ được trao đổi giữa những người tham gia nền tảng, chúng thường được thanh toán bằng một số loại tiền tệ. Trong nhiều trường hợp, đây là loại tiền tệ truyền thống – tiền được chuyển đi bằng nhiều cách khác nhau, bao gồm thẻ tín dụng, giao dịch PayPal, chuyển khoản Bitcoin, hoặc là tiền mặt (ít khi được dùng).

Tuy nhiên, có những hình thức giá trị khác, và do đó cũng có nhiều cách khác nhau mà người tiêu dùng "trả công" cho các nhà sản xuất trong thế giới của nền tảng. Người xem video trên YouTube hoặc người theo dõi trên Twitter trả công cho nhà sản xuất nhờ những tương tác làm tăng giá trị cho nhà sản xuất theo nhiều cách khác nhau (nếu nhà sản xuất là một nhà chính trị hay một nhà lãnh đạo doanh nghiệp thì anh ta sẽ thu được giá trị bằng cách tăng sức ảnh hưởng tư tưởng của mình; nếu nhà sản xuất là ca sĩ, diễn viên, hoặc vận động viên, thì cô ta có được các đơn vị giá trị là những người hâm mộ, những khán giả quý mến).

Hay như các thành viên trên các trang web như TripAdvisor, Dribbble và 500px trả công bằng cách nâng cao danh tiếng của những nhà sản xuất mà họ yêu thích. Do đó, sự chú ý, danh tiếng, uy tín và các hình thức giá trị vô hình khác cũng có thể đóng vai trò là "tiền tệ" để trao đổi trên nền tảng.

Đôi khi việc trao đổi tiền tệ diễn ra thông qua chính nền tảng. Điều này thường xảy ra khi tiền tệ nằm ở hình thức là mức độ chú ý hay danh tiếng. Nhưng thanh toán bằng tiền thật cũng có thể diễn ra trên nền tảng, ngay cả khi việc trao đổi hàng hóa hoặc dịch vụ xảy ra ở nơi khác. Uber và Airbnb là những ví dụ điển hình, cho phép cung cấp dịch vụ bên ngoài nền tảng, nhưng người dùng hoàn thành nhiệm vụ vì được đảm bảo sẽ được trả tiền thật ngay sau đó.

Như những gì chúng ta sẽ bàn kỹ hơn ở chương 6, khả năng kiếm tiền từ giá trị trao đổi của một nền tảng có liên quan trực tiếp đến các loại trao đổi tiền tệ mà nó có thể nắm bắt và nội bộ hóa. Một nền tảng có thể có được doanh thu bằng cách thu phí giao dịch, ví dụ như eBay sẽ tính lệ phí là 10% giá bán sau một cuộc đấu giá thành công. Một nền tảng thu hút nhiều tương tác có thể kiếm tiền từ hoạt động kinh doanh của chính mình từ một bên thứ ba quan tâm đến giá trị tương tác này, ví dụ như một nhà quảng cáo sẵn sàng trả tiền cho Facebook để có một bài đăng thu hút nhiều sự chú ý, nhiều lượt xem từ những người dùng khác.

Mục tiêu của nền tảng là kéo các nhà sản xuất và người tiêu dùng xích lại gần nhau và khiến họ tham gia vào ba hình thức trao đổi: thông tin, hàng hóa/dịch vụ và tiền tệ. Nền tảng giữ chân người tham gia bằng cách cung cấp cơ sở hạ tầng với các công cụ và quy tắc giúp việc trao đổi được tiến hành dễ dàng và mang lại lợi ích cho nhau.

TƯƠNG TÁC CỐT LÕI: LÝ DO THIẾT KẾ NỀN TẢNG

Nền tảng được thiết kế để tạo ra tương tác tại một thời điểm. Do đó, thiết kế của mỗi nền tảng nên bắt đầu với tương tác cốt lõi. Tương tác cốt lõi là hình thức hoạt động quan trọng nhất diễn ra trên nền tảng – sự trao đổi giá trị thu hút hầu hết người dùng tham gia vào nền tảng trong giai đoạn đầu tiên. Tương tác cốt lõi bao gồm ba thành phần chính: người tham gia, đơn vị giá trị và bộ lọc. Cả ba điều này cần được xác định rõ ràng và được thiết kế cẩn thận sao cho tương tác cốt lõi càng dễ dàng, hấp dẫn và có giá trị đối với người dùng thì càng tốt. Mục đích cơ bản của nền tảng chính là tạo thuận lợi cho tương tác cốt lõi.

Nguyên tắc cơ bản về tính ưu việt của tương tác cốt lõi được áp dụng bất chấp thực tế rằng ở nhiều nền tảng kết nối với số lượng người dùng lớn, họ có thể tương tác theo nhiều cách khác nhau. Ví dụ như LinkedIn cho phép diễn ra nhiều loại tương tác: các chuyên gia trao đổi ý tưởng về sự nghiệp và chiến lược kinh doanh; các nhà tuyển dụng trao đổi thông tin về danh sách việc làm với những ứng cử viên tiềm năng; người quản lý nguồn nhân lực trao đổi tin tức về các điều kiện thị trường lao động; và các nhà lãnh đạo đưa ra quan điểm của họ về các xu hướng toàn cầu. Những hình thức tương tác khác nhau được tích hợp vào nền tảng theo thời gian, mỗi phiên bản được thiết kế đáp ứng một mục tiêu cụ thể và giúp người dùng tạo ra một hình thức giá trị mới. Nền tảng đa phương diện LinkedIn ngày nay vào thời điểm ban đầu được thiết kế xung quanh một tương tác cốt lõi duy nhất: chuyên gia này kết nối với chuyên gia khác.

Vì vậy, hãy xem xét ba thành phần chính của tương tác cốt lõi và cách chúng kết nối để tạo ra giá trị trên nền tảng.

Người tham gia. Về cơ bản, có thể chia thành hai kiểu người tham gia vào tương tác cốt lõi: nhà sản xuất – người tạo ra giá trị, và người tiêu dùng – người tiêu thụ giá trị đó. Khi định nghĩa về tương tác cốt lõi, cả hai vai trò này cần được miêu tả rõ ràng và được hiểu thấu đáo.

Một khía cạnh khác của thiết kế nền tảng là nhận biết được rằng một người dùng có thể đóng nhiều vai trò trong những sự tương tác khác nhau. Một người có thể trở thành cả người cho thuê phòng và khách thuê phòng của Airbnb, tuy nhiên anh ta chỉ đảm nhận một vai trò nhất định trong mỗi tương tác mà thôi. Trên Youtube, người dùng vừa là người đăng tải video, vừa là người xem video. Một nền tảng được thiết kế tốt sẽ tạo điều kiện cho người dùng dễ dàng chuyển đổi từ vai trò này sang vai trò khác.

Ngược lại, có rất nhiều người dùng, và nhiều loại người dùng, chỉ thực hiện một vai trò duy nhất trong mọi tương tác. Ví dụ, một trong những chức năng rất phổ biến của Facebook chính là "cập nhật trạng thái" – một bài đăng với nội dung là suy nghĩ hay hoạt động của một người tham gia cụ thể. Một nhà sản xuất thay đổi trạng thái trên một trang Facebook nào đó có thể là cá nhân, doanh nghiệp, nhóm bạn bè, hoặc là tổ chức phi lợi nhuận, nhưng vai trò cơ bản thì vẫn giống nhau. Tương tự, các video trên YouTube có thể được tạo ra bởi các cá nhân cũng như các công ty truyền thông. Người tham gia hoạt động với những động cơ và mục đích khác nhau, nhưng vai trò vẫn nhất quán như nhau.

Đơn vị giá trị. Như chúng tôi đã đề cập, mọi tương tác bắt đầu bằng việc trao đổi thông tin có giá trị cho người tham gia. Do đó, hầu như trong mọi trường hợp, tương tác cốt lõi bắt đầu bằng việc nhà sản xuất sẽ tạo ra một đơn vị giá trị.

Dưới đây là một vài ví dụ. Trên thị trường mua bán như eBay hay Airbnb, thông tin danh sách các sản phẩm/dịch vụ là các đơn vị giá trị đầu tiên được tạo ra bởi người bán, và sau đó sẽ được dùng để phục vụ người mua, dựa trên danh mục tìm kiếm hoặc những thứ mà họ quan tâm trước đó. Trên một nền tảng như Kickstarter, một kế hoạch chi tiết của dự án đóng vai trò là một đơn vị giá trị để các nhà tài trợ tiềm năng cân nhắc, xem xét trước khi đưa ra quyết định có nên cấp vốn hay không. Các video trên YouTube, các dòng tweet trên Twitter, các hồ sơ của chuyên gia trên LinkedIn, và danh sách các xe sẵn sàng phục vụ trên Uber đều là các đơn vị giá trị. Trong từng trường hợp, người dùng được cung cấp những thông tin cơ bản, cần thiết để ra quyết định có tiến hành việc trao đổi hay không.

Bộ lọc. Các đơn vị giá trị được phân phối đến những người tiêu dùng nhất định được lựa chọn bởi bộ lọc. Bộ lọc là một công cụ phần mềm thuật toán, được nền tảng sử dụng để tìm kiếm và cho phép trao đổi các đơn vị giá trị thích hợp giữa những người dùng. Một bộ lọc được thiết kế hiệu quả phải đảm bảo rằng người dùng sẽ nhận được các đơn vị giá trị có liên quan và mang lại giá trị cho họ. Một bộ lọc được thiết kế kém (hoặc không có bộ lọc) sẽ khiến người dùng bị ngập trong các đơn vị giá trị không có sự liên quan và không có giá trị đối với họ, điều này gây ra bất tiện lớn khiến họ rời bỏ nền tảng.

Danh mục tìm kiếm là ví dụ điển hình của bộ lọc. Người dùng tìm kiếm thông tin mà họ quan tâm bằng cách ghi rõ các cụm từ cụ thể như: “khách sạn ở vùng Hana trên đảo Maui” hoặc “những người đàn ông độc thân từ 18 đến 25 tuổi ở Austin TX”. Trong số hàng triệu đơn vị giá trị do các nhà sản xuất đã tạo ra trước đây (ví dụ như chủ khách sạn hay người tham gia chuyên mục tìm bạn hẹn hò), nền tảng sẽ sử dụng bộ lọc để chọn các đơn vị giá trị cụ thể khớp với cụm từ tìm kiếm và đưa kết quả cho những người tìm kiếm.

Bằng cách này hay cách khác, mỗi nền tảng đều sử dụng các công cụ quản lý việc trao đổi thông tin. Tài xế của Uber thông báo sẵn sàng đón khách trên nền tảng bằng cách chia sẻ các thông tin về vị trí, tình trạng sử dụng của xe, và các đơn vị giá trị khác đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng. Khi người tiêu dùng yêu cầu một

chiếc xe hơi thông qua điện thoại thông minh, cô ấy sẽ thiết lập một bộ lọc để tìm ra được những chiếc xe ở gần địa điểm và tại thời điểm mình yêu cầu. Thông tin về các tài xế sẵn sàng chuyên chở và phù hợp với yêu cầu sẽ hiện ra.

Một khi sự trao đổi thông tin này xảy ra, mọi thứ chỉ mới vừa click sẽ nhanh chóng thành hiện thực. Chiếc xe hơi được yêu cầu sẽ đến, hành khách được đưa đến địa điểm như đã đặt, sau đó hành khách sẽ thanh toán cho tài xế, tài xế sẽ có được doanh thu. Như vậy, tương tác cốt lõi hoàn thành, giá trị đã được tạo ra và trao đổi.

Một số nền tảng có mô hình phức tạp hơn, nhưng cấu trúc cơ bản vẫn giữ nguyên:

Người tham gia + Đơn vị giá trị + Bộ lọc -> Tương tác cốt lõi

Công cụ tìm kiếm của Google cơ bản hoạt động theo cách tương tự như vậy. Phần mềm tìm kiếm tự động của Google tìm kiếm trên web, tạo danh mục các trang web (đây là các đơn vị giá trị). Người tiêu dùng sẽ gõ cụm từ cần tìm. Google kết hợp tìm kiếm với các thông tin đầu vào xác định khác, chẳng hạn như tín hiệu xã hội – số lượng "lượt thích", bài đăng, nhận xét và các phản hồi khác trên một bài đăng cụ thể trên Internet. Sự kết hợp thông tin đầu vào này tạo thành một bộ lọc, xác định đơn vị giá trị nào được đưa đến cho người tiêu dùng.

Trên Facebook, toàn bộ những gì bạn tạo ra như trạng thái cập nhật, hình ảnh, nhận xét, liên kết,... đều là các đơn vị giá trị đang được bổ sung vào nền tảng. Chức năng new feed**** trên Facebook hoạt động như một thuật toán, dựa trên những dấu hiệu xã hội bạn đã thực hiện trong quá khứ thông qua các tương tác của bạn với nội dung trước đó, hoạt động như một bộ lọc tự động xác định các đơn vị nào được hiển thị trên trang Facebook của bạn, và đơn vị nào thì không.

****. *Chức năng new feed: hiển thị thông tin trên trang chủ của từng người dùng.*

Khi thiết kế một nền tảng, việc đầu tiên và quan trọng nhất chính là quyết định xem tương tác cốt lõi của bạn là gì, và sau đó xác định người tham gia, đơn vị giá trị, và bộ lọc để tạo ra càng nhiều tương tác cốt lõi càng tốt.

Như chúng ta thấy trong các trường hợp như LinkedIn và Facebook, các nền tảng thường mở rộng theo thời gian để nắm bắt nhiều loại tương tác, mỗi tương tác có sự tham gia của những

thành viên, đơn vị giá trị và bộ lọc khác nhau. Tuy nhiên, những nền tảng thành công chỉ bắt đầu bằng một tương tác cốt lõi duy nhất mang lại giá trị cao cho người dùng. Một tương tác cốt lõi có giá trị là một tương tác cốt lõi đơn giản, thậm chí là thú vị, sẽ thu hút người dùng và giúp gia tăng các hiệu ứng mạng tích cực.

Vai trò quan trọng của đơn vị giá trị. Như những gì đã mô tả về tương tác cốt lõi, các đơn vị giá trị đóng vai trò quan trọng trong hoạt động của bất kỳ nền tảng nào. Tuy nhiên, trong hầu hết các trường hợp, nền tảng không tạo ra các đơn vị giá trị; thay vào đó, chúng được tạo ra bởi các nhà sản xuất tham gia vào nền tảng. Do đó, các nền tảng được xem như "các nhà máy thông tin" không kiểm soát được hàng hóa. Chúng tạo ra các "cơ sở hạ tầng" (có nghĩa là xây dựng cơ sở hạ tầng nền tảng mà ở đó các đơn vị giá trị được tạo ra). Các nền tảng còn có thể thúc đẩy văn hóa quản lý chất lượng (bằng cách thực hiện các bước khuyến khích nhà sản xuất tạo ra các đơn vị giá trị chính xác, hữu ích, có liên quan và gây hứng thú cho người tiêu dùng). Nó phát triển các bộ lọc được thiết kế sao cho vừa cung cấp các đơn vị có giá trị, vừa ngăn chặn những đơn vị kém chất lượng khác. Tuy nhiên, nền tảng không có quyền kiểm soát trực tiếp vào quá trình sản xuất, đây là sự khác biệt lớn so với mô hình kinh doanh truyền thống[1].

Fasal là một hệ thống trực tuyến dùng để kết nối trực tiếp những người nông dân ở mọi vùng làng quê Ấn Độ với các đại lý tiêu thụ và những người thu mua khác. Thông qua Fasal, người nông dân có thể nhanh chóng biết được giá hàng hóa ở một số thị trường gần đó, chọn vị trí bán hàng thuận lợi nhất cho họ và sử dụng dữ liệu cho việc thương lượng được một thỏa thuận tốt hơn, một thách thức đang tồn tại trên toàn thế giới[2].

Sangeet Choudary, một trong những tác giả của cuốn sách này, đã dẫn dắt việc thương mại hóa và phát triển sáng kiến Fasal. Một trong những thách thức mà Choudary và nhóm của ông phải đối mặt là phải tìm ra được loại cơ sở hạ tầng truyền thông nào mà họ có thể sử dụng để cho phép các nhà sản xuất và người tiêu dùng chia sẻ các đơn vị giá trị. Họ nhận ra rằng lợi thế lớn nhất cho mô hình hoạt động của Fasal là những chiếc điện thoại di động. Hơn một nửa nông dân Ấn Độ, thậm chí cả những người nghèo nhất, sở hữu và sử dụng điện thoại di động. Trên thực tế, giống như ở nhiều nước đang phát triển, điện thoại di động ở vùng nông thôn Ấn Độ đã lan rộng nhanh chóng. Điện thoại di động, với khả năng trao đổi thông tin tức thời, đã trở thành công cụ truyền thông cho những dữ liệu thị trường mà người nông dân đang cần đến.

Nhưng làm thế nào để tạo ra các đơn vị giá trị thiết yếu giúp cuộc trao đổi có thể diễn ra giữa nông dân và các madis – những người tạo lập thị trường ở địa phương – lại là một thách thức đáng kể. Choudary giải thích: "Chúng tôi cần các thông tin khác nhau".

Tất nhiên, chúng tôi cần dữ liệu giá từ mandis, mức giá thị trường hiện tại cho các loại hàng hóa khác nhau, từ cà-rốt, cà phê đến đậu và cà chua. Điều này hóa ra lại khá dễ thu thập. Một số đại lý sẽ cung cấp thông tin cho chúng tôi. Và chúng tôi bổ sung nguồn thông tin đó bằng cách thuê những người dân địa phương ghé thăm mandis, thu thập giá cả trực tiếp và báo cáo cho chúng tôi.

Bên cạnh đó, nguồn thông tin này cũng có những mặt khó tìm kiếm khác. Để tạo ra một nguồn thông tin điện tử thực sự hữu ích cho những người nông dân, chúng tôi cần dữ liệu về chính họ, bao gồm mùa vụ họ đang trồng, chu kỳ thu hoạch dự kiến, vị trí của trang trại, sự tiếp cận của nông dân với các mandis khác nhau, và nhiều thứ khác nữa. Tất cả những yếu tố này sẽ giúp họ có được những thương lượng, thỏa thuận tốt nhất trên thị trường.

Nhưng việc thu thập thông tin từ những người nông dân sinh sống phân tán trên một vùng rộng – hầu hết họ là những người mù chữ - là một việc cực kỳ phức tạp và khó khăn. Chúng tôi tiến hành một loạt thí nghiệm và đã cố gắng dùng phương pháp truyền miệng để truyền bá tin tức về dịch vụ mà chúng tôi đang tạo ra nhằm thu thập thông tin. Bên cạnh đó, chúng tôi cũng cố gắng nhờ những "người đứng đầu" ở địa phương – trưởng thôn – làm người truyền bá thông tin. Chúng tôi đã cố gắng sắp xếp thỏa thuận với người bán hạt giống, phân bón và thẻ SIM điện thoại di động, tất cả họ đều thường xuyên liên lạc với những người nông dân. Tuy nhiên, không có một phương pháp nào trong số những phương pháp này mang lại hiệu quả cao, những người chúng tôi cố gắng hợp tác đều không quan tâm, đơn giản là do lợi ích đem lại cho họ không đủ thúc đẩy họ cung cấp những nguồn thông tin chuẩn xác.

Cuối cùng, chúng tôi đã phải xây dựng đội ngũ thu thập dữ liệu riêng và người Ấn gọi đây là lực lượng nhân viên bán hàng đường phố (feet on the street). Nhóm bán hàng đường phố này đến tận cửa từng nhà trong những ngôi làng, gặp gỡ những người nông dân, thu thập những thông tin quan trọng về cây trồng và các kế hoạch tiếp thị của họ trên hình thức văn bản. Sau đó, nhóm này đưa dữ liệu về cho chúng tôi và chúng tôi sẽ nhập vào cơ sở dữ liệu. Dần dần, chúng tôi xây dựng nên cơ sở dữ liệu cần thiết để thấu hiểu hơn về thị trường địa phương.

Như các bạn thấy đấy, tập trung vào đơn vị giá trị là điều cực kỳ quan trọng nếu bạn đang vận hành một nền tảng. Việc quyết định ai có thể tạo ra các đơn vị giá trị, cách chúng được tạo ra như thế nào và nên tích hợp chúng vào nền tảng này ra sao, cũng như những gì khiến cho một đơn vị giá trị có chất lượng cao khác biệt với một đơn vị giá trị có chất lượng thấp, đó là tất cả những vấn đề quan trọng mà chúng ta sẽ khám phá xuyên suốt cuốn sách này.

CÁCH THIẾT KẾ NỀN TẢNG: SỬ DỤNG CHIẾN LƯỢC KÉO, TẠO ĐIỀU KIỆN THUẬN LỢI, VÀ TẠO KẾT NỐI PHÙ HỢP

Trong thiết kế nền tảng, câu trả lời cho lý do tồn tại nền tảng chính là tương tác cốt lõi. Toàn bộ mục đích của nền tảng là làm cho các tương tác cốt lõi trở nên khả thi trong phạm vi có thể, làm cho chúng chắc chắn hơn bằng cách tạo ra giá trị lớn cho tất cả những người tham gia. Nhưng làm thế nào để đạt được điều này? Nhà thiết kế nền tảng có thể làm gì để đảm bảo rằng các tương tác cốt lõi có giá trị ngay từ ban đầu với một nhóm người đáng kể, qua đó thu hút được càng nhiều người tham gia vào nền tảng này?

Trong nội dung tiếp theo, chúng ta sẽ nghiên cứu cách thiết kế nền tảng. Nền tảng cần phải thực hiện ba chức năng chính để thúc đẩy một khối lượng lớn các tương tác cốt lõi có giá trị, mà chúng tôi tóm tắt những chức năng đó thành chiến lược kéo, tạo điều kiện và kết nối người dùng. Các nền tảng phải kéo các nhà sản xuất và người tiêu dùng vào nền tảng, nơi cho phép tạo ra những tương tác giữa họ. Nó phải tạo điều kiện cho các tương tác bằng cách cung cấp cho nhà sản xuất và người tiêu dùng các công cụ và quy tắc giúp họ kết nối dễ dàng và khuyến khích họ trao đổi giá trị với nhau (đồng thời không khuyến khích những trao đổi có hại khác). Và nó phải kết nối nhà sản xuất với những người tiêu dùng phù hợp, bằng cách sử dụng thông tin của người dùng để kết nối họ theo những cách giúp họ tìm thấy được giá trị của nhau.

Một nền tảng thành công có nghĩa là cả ba chức năng trên đã được thực hiện tốt. Một nền tảng thất bại trong việc lôi kéo người tham gia sẽ không có được các hiệu ứng mạng giúp cho nền tảng này có giá trị. Một nền tảng không hỗ trợ được cho các tương tác, hoặc có công nghệ lỗi thời hay có các chính sách quá hạn chế làm cho việc sử dụng trở nên khó khăn, thì cuối cùng sẽ làm người tham gia nản lòng và từ bỏ nền tảng. Và một nền tảng thất bại trong việc tạo ra những kết nối phù hợp, chính xác giữa những người tham gia sẽ gây lãng phí thời gian và sức lực, khiến người tham gia sớm rời bỏ nền tảng mà thôi.

Hãy cùng nhau nghiên cứu từng chức năng này một cách cụ thể hơn. Thiết kế nền tảng hiệu quả chính là tạo ra hệ thống thực hiện các chức năng này tốt nhất có thể.

Sử dụng chiến lược kéo. Việc thu hút người dùng tham gia nền tảng là một những thách thức mà các công ty truyền thống không phải đối mặt. Do đó, cách tiếp cận marketing cho mô hình nền tảng có vẻ như rất khác biệt, đặc biệt là đối với các nhà lãnh đạo doanh nghiệp lớn lên trong thời đại của mô hình kinh doanh dạng ống đang chiếm ưu thế trên thị thường.

Để bắt đầu, các nền tảng cần phải giải quyết bài toán con gà-quả trứng mà các doanh nghiệp truyền thống không phải đối mặt: người dùng sẽ không tham gia một nền tảng trừ khi nó có giá trị, và nền tảng sẽ không có giá trị trừ khi có người sử dụng nó. Hầu hết các nền tảng thất bại chỉ đơn giản bởi vì họ không bao giờ vượt qua được vấn đề nan giải này. Đó là một thách thức cực kỳ thức quan trọng mà chúng tôi sẽ dành toàn bộ chương 5 để phân tích và giúp bạn giải quyết nó.

Thách thức thứ hai của chiến lược kéo liên quan đến việc duy trì sự quan tâm, hứng thú của người dùng khi họ truy cập hay đăng ký tham gia vào nền tảng. Các mạng xã hội phổ biến trong thời đại chúng ta đều gặp phải vấn đề này. Ví dụ như Facebook phát hiện ra rằng người dùng nhận thấy nền tảng kết nối này có giá trị chỉ sau khi họ đã kết nối với một số lượng tối thiểu những người dùng khác. Nếu điều này không xảy ra, họ có thể sẽ ngừng sử dụng Facebook hoàn toàn. Để tránh tình trạng này, Facebook đã phải chuyển nỗ lực marketing tìm kiếm người dùng mới sang giúp đỡ cho những người dùng hiện tại kết nối với bạn bè của họ.

Một công cụ mạnh mẽ khuyến khích người dùng tiếp tục trở lại nền tảng chính là vòng lặp phản hồi. Một vòng lặp phản hồi trong một nền tảng có thể có các hình thức khác nhau, tất cả đều phục vụ cho việc tạo ra một luồng hoạt động liên tục, tự tăng sức mạnh. Trong một vòng lặp phản hồi thông thường, một loạt các đơn vị giá trị tạo ra phản hồi từ người dùng. Nếu các đơn vị thú vị và có liên quan tới người dùng, họ sẽ bị liên tục thu hút bởi nền tảng này, do đó tạo thêm nhiều đơn vị giá trị và gia tăng lượng tương tác nhiều hơn nữa. Các phản hồi hiệu quả sẽ khiến mở rộng mạng lưới, tăng giá trị tạo ra, và tăng hiệu ứng mạng.

Vòng lặp phản hồi của người dùng đơn lẻ là một loại của vòng lặp phản hồi. Nó liên quan đến một thuật toán được tích hợp vào cơ sở hạ tầng của nền tảng, thuật toán này có nhiệm vụ phân tích

hoạt động của người dùng, rút ra kết luận về sở thích, thói quen và nhu cầu của người dùng, bên cạnh đó còn đề xuất các đơn vị giá trị mới và những kết nối mới có thể mang lại giá trị cho người dùng. Khi nó được thiết kế và lập trình khéo léo, vòng lặp phản hồi của người dùng đơn lẻ có thể là một công cụ tăng cường hoạt động mạnh mẽ, vì càng có nhiều người tham gia sử dụng nền tảng thì nền tảng càng "học" được nhiều hơn về người dùng và từ đó các đề xuất của nó càng trở nên chính xác hơn.

Trong vòng lặp phản hồi của nhiều người dùng, hoạt động từ nhà sản xuất được phân phối đến người tiêu dùng có liên quan và đến lượt người tiêu dùng phản hồi về cho nhà sản xuất. Khi có hiệu quả, điều này tạo ra một vòng xoáy đi lên, khuyến khích hoạt động của cả hai bên và cuối cùng là tăng cường hiệu quả cho mạng lưới. News feed (trang chủ người dùng) của Facebook là một chu trình phản hồi của nhiều người dùng kinh điển. Những trạng thái cập nhật từ các nhà sản xuất được tạo ra để phục vụ cho người dùng, hay còn gọi là những người thích (like) và nhận xét (comment) như một cách phản hồi lại nhà sản xuất. Dòng đơn vị giá trị liên tục sản sinh này kích thích tăng thêm nhiều hoạt động, làm cho nền tảng ngày càng có giá trị cho tất cả những người tham gia.

Cũng có những yếu tố khác làm lớn mạnh hoặc suy yếu khả năng lôi kéo người tham gia vào nền tảng. Một là giá trị tiền tệ có sẵn để trao đổi trên nền tảng. Như chúng ta đã đề cập, một số trao đổi trên nền tảng được thanh toán bằng các hình thức tiền tệ vô hình như: sự chú ý, mức độ nổi tiếng, sức ảnh hưởng, v.v... Do đó, có một kiểu hiệu quả mạng đó là sự gia tăng sức hấp dẫn của đồng tiền hiện có trên một nền tảng có quy mô lớn. Bởi vì Twitter đã đạt được một lượng rất lớn người dùng, nên một dòng tweet thành công có thể thu hút nhiều sự chú ý hơn cùng một thông điệp được phổ biến trên một nền tảng khác. Vì vậy, quy mô khổng lồ của Twitter giúp mở rộng sức hút, khuyến khích người dùng hoạt động nhiều hơn và làm tăng thách thức cạnh tranh đối với các nền tảng khác.

Sự thu hút cũng có thể tăng lên bằng cách tận dụng các mạng lưới bên ngoài. Instagram và WhatsApp đã lôi kéo được hàng chục triệu người tham gia trong một vài năm chủ yếu bằng cách cộng sinh trên mạng xã hội Facebook. Trong chương 5, chúng tôi sẽ nghiên cứu những trường hợp này cũng như phân tích chi tiết nhiều kỹ thuật khác giúp tăng sức hút của nền tảng, chủ yếu tập trung vào quá trình xây dựng nền tảng.

Tạo điều kiện thuận lợi. Không giống như mô hình ống truyền thống, nền tảng không kiểm soát việc tạo ra giá trị. Thay vào đó, chúng tạo ra một cơ sở hạ tầng, trong đó có thể tạo ra và trao đổi giá trị, và đặt ra các nguyên tắc chi phối những tương tác này. Đó là tất cả những gì liên quan đến quá trình tạo điều kiện thuận lợi.

Một phương diện nữa của việc tạo thuận lợi cho các tương tác đó là giúp người sản xuất dễ dàng tạo ra và trao đổi hàng hóa, dịch vụ có giá trị thông qua nền tảng. Điều này có thể liên quan đến việc cung cấp các công cụ sáng tạo giúp cộng tác và chia sẻ, như nền tảng nhiếp ảnh Canada 500px với cơ sở hạ tầng cho phép các nhiếp ảnh gia lưu trữ toàn bộ hồ sơ năng lực của họ trên nền tảng này, hoặc như nền tảng phát minh Quirky với các công cụ cho phép người dùng cùng nhau phát triển những sáng kiến đổi mới sản phẩm và dịch vụ.

Tạo điều kiện thuận lợi cho các tương tác cũng có thể bao gồm việc xóa bỏ các rào cản sử dụng. Cách đây không lâu, nếu một người dùng Facebook muốn chia sẻ hình ảnh với bạn bè, anh ta phải chụp hình bằng máy ảnh, rồi chuyển hình ảnh đó sang máy tính, sử dụng photoshop hoặc một số phần mềm khác để chỉnh sửa, cuối cùng mới tải hình lên Facebook. Trong khi đó, Instagram cho phép người dùng chụp hình, chỉnh sửa và chia sẻ hình ảnh chỉ trong ba lần nhấp chuột trên điện thoại. Cách này giúp giảm thiểu các rào cản, khuyến khích gia tăng tương tác và giúp mở rộng cánh cửa tham gia nền tảng.

Trong một số trường hợp, việc gia tăng các rào cản lại có ảnh hưởng tích cực đến việc sử dụng. Sittercity là một nền tảng giúp phụ huynh tìm kiếm người trông trẻ. Để tạo sự tin tưởng trong lòng người dùng (cha mẹ), Sittercity đã tạo một bộ quy tắc nghiêm ngặt nhằm hạn chế những người có thể đăng ký là nhà sản xuất (người trông trẻ). Trong các trường hợp khác, nền tảng buộc phải phát triển các quy tắc khá khó chịu để quản lý các đơn vị giá trị và những nội dung khác mà nhà sản xuất tạo ra, nhằm khuyến khích các tương tác tốt và giảm thiểu lượng tương tác có hại. Mặc dù khá hiếm, nhưng những hành vi sai trái như nạn phân biệt chủng tộc và lạm dụng tình dục từng xảy ra trên Reddit, những vụ giết người được tìm thấy qua Craigslist, và các căn hộ tồi tàn đã xuất hiện trên Airbnb, đó là những ví dụ của tương tác có hại, làm ảnh hưởng đến hiệu ứng mạng.

Việc thiết kế ra một nền tảng tạo thuận lợi cho những tương tác giá trị không phải là đơn giản. Chúng ta sẽ khám phá chi tiết hơn những thách thức trong việc củng cố và quản lý nền tảng trong

chương 7 và chương 8.

Tạo kết nối phù hợp. Một nền tảng thành công tạo ra hiệu quả bằng cách kết nối những người dùng phù hợp với nhau và đảm bảo rằng các sản phẩm và dịch vụ liên quan đến họ nhiều nhất sẽ được trao đổi. Nó hoàn thành điều này bằng cách sử dụng dữ liệu về người sản xuất, người tiêu dùng, các đơn vị giá trị được tạo ra, cũng như các hàng hóa và dịch vụ cần trao đổi. Nền tảng càng có nhiều dữ liệu – và các thuật toán dùng để thu thập, sắp xếp, phân loại, phân tích và thông dịch dữ liệu càng được thiết kế tốt hơn – bộ lọc càng chính xác, thông tin được trao đổi càng liên quan, hữu ích và kết nối giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng càng có giá trị cao.

Dữ liệu cần thiết cho việc kết nối tối ưu có thể rất đa dạng. Chúng bao gồm từ các thông tin cố định như đặc điểm nhận dạng, giới tính và quốc tịch đến các thông tin hay thay đổi như vị trí, tình trạng mối quan hệ, độ tuổi và mức độ quan tâm theo thời gian (phản ánh qua danh mục tìm kiếm). Các mô hình dữ liệu phức tạp như news feed trên Facebook đã xây dựng một bộ lọc xem xét tất cả các yếu tố này cũng như tất cả các hoạt động trước đó của người dùng nền tảng.

Trong quá trình thiết kế, các công ty nền tảng cần phát triển một chiến lược thu thập dữ liệu rõ ràng. Người dùng rất khác nhau ở mức độ sẵn lòng chia sẻ dữ liệu và sẵn sàng đáp ứng các hoạt động đề xuất cung cấp thông tin cá nhân. Một số nền tảng sử dụng những ưu đãi khuyến khích người tham gia cung cấp dữ liệu về bản thân họ; số khác tận dụng yếu tố trò chơi để thu thập dữ liệu từ người dùng. LinkedIn nổi tiếng với việc sử dụng thanh tiến trình để khuyến khích người dùng dần dần gửi thêm thông tin về bản thân họ, từ đó hoàn thành các hồ sơ dữ liệu cá nhân. Dữ liệu cũng có thể được mua từ các nhà cung cấp bên thứ ba. Một số ứng dụng di động, chẳng hạn như ứng dụng nghe nhạc Spotify, yêu cầu người dùng đăng nhập bằng cách sử dụng tài khoản Facebook của họ, giúp ứng dụng có được dữ liệu ban đầu để dùng trong việc tạo ra những kết nối chính xác. Tuy nhiên, sẽ có nhiều người dùng không sử dụng cách đăng nhập này nên các nhà sản xuất ứng dụng, như Spotify, phải cung cấp các cách đăng nhập khác không yêu cầu thông qua tài khoản Facebook.

Các nền tảng thành công sẽ tạo ra những kết nối giá trị cho người dùng một cách nhất quán. Tóm lại, việc phát triển liên tục các phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu là một thách thức quan trọng đối với bất kỳ tổ chức nào muốn xây dựng và duy trì

một nền tảng.

Cân bằng cả ba chức năng. Tất cả ba chức năng chính gồm sử dụng chiến lược kéo, tạo điều kiện thuận lợi, và tạo kết nối phù hợp là những chức năng rất cần thiết cho một nền tảng thành công. Nhưng không phải tất cả các nền tảng đều hoạt động tốt như nhau ở cả ba chức năng này. Để một nền tảng tồn tại, ít nhất trong một thời gian, phải nhờ vào việc tập trung sức mạnh vào một chức năng cụ thể.

Tính đến giữa năm 2015, Craigslist vẫn tiếp tục thống trị bảng xếp hạng mặc dù nó có giao diện kém, thiếu sự quản lý và có hệ thống dữ liệu đơn giản. Mạng lưới khổng lồ của Craigslist vẫn tiếp tục lôi kéo người dùng trở lại. Do đó, lợi thế thu hút người dùng to lớn của nền tảng này đã bù đắp cho những điểm yếu của nó trong việc tạo điều kiện thuận lợi và những kết nối phù hợp, ít nhất là cho đến thời điểm hiện tại.

Vimeo và YouTube cùng tồn tại trong lĩnh vực chia sẻ video bằng cách tập trung vào các chức năng khác nhau. YouTube tận dụng sự lôi kéo mạnh mẽ và hiểu biết sâu sắc trong việc sử dụng dữ liệu phù hợp, trong khi Vimeo tạo ra khác biệt thông qua việc lưu trữ tốt hơn, có băng thông và các công cụ khác tốt hơn, tạo điều kiện thuận lợi cho việc sản xuất và tiêu thụ.

VƯỢT RA NGOÀI TƯƠNG TÁC CỐT LÕI

Như chúng ta đã biết, thiết kế nền tảng bắt đầu bằng tương tác cốt lõi. Nhưng qua thời gian, các nền tảng thành công có xu hướng phát triển bằng cách tạo ra các lớp tương tác mới dựa trên những tương tác cốt lõi.

Trong một số trường hợp, việc bổ sung dần dần các tương tác mới là một phần của kế hoạch kinh doanh dài hạn mà các nhà sáng lập nền tảng đã có ý định ngay từ đầu. Đầu năm 2015, cả Uber và Lyft cùng bắt đầu thử nghiệm dịch vụ chia sẻ xe mới, bổ sung cho mô hình kinh doanh taxi của họ. Các dịch vụ mới, được gọi là UberPool và Lyft Line, cho phép hai hoặc nhiều hành khách đi cùng hướng có thể đặt chung một chiếc xe để chia sẻ chuyến đi, qua đó giúp giảm chi phí của họ và tăng thu nhập cho người lái xe. Nhà đồng sáng lập Lyft, Logan Green nói rằng việc chia sẻ xe là một phần của ý tưởng Lyft. Ông giải thích rằng phiên bản ban đầu của Lyft được thiết kế nhằm thu hút một lượng khách hàng cơ sở đầu tiên "ở mọi thị trường". Ông chia sẻ tiếp: "Sau khi đã đạt được điều đó, bây giờ chúng tôi thực hiện bước tiếp theo và bắt đầu kết

hợp mọi người đi xe cùng nhau."[3]

Uber cũng không hề kém cạnh. Để đảm bảo dịch vụ chia sẻ xe của mình cạnh tranh được với dịch vụ của Lyft, Uber đã tham gia đấu giá mua Here – một dịch vụ lập bản đồ kỹ thuật số do Nokia sở hữu, cũng là lựa chọn chính của Google Maps. Uber hy vọng mua được Here và sử dụng khả năng lập bản đồ của nó nhằm kết nối hành khách và xe nhanh chóng, chính xác và hiệu quả hơn bất kỳ dịch vụ nào khác.[4]

Trong một vài trường hợp, những ý tưởng thúc đẩy lượng tương tác mới đến từ những kinh nghiệm, quan sát và sự cần thiết. Trong việc tìm kiếm các tài xế mới, Uber đã phát hiện ra rằng những người mới nhập cư đến Hoa Kỳ là đối tượng triển vọng nhất, bởi đây là những người mong muốn tăng thu nhập bằng cách lái xe cho Uber nhưng lại thiếu điểm tín dụng tích lũy và các tiêu chuẩn tài chính cần thiết để mua xe hơi. Andrew Chapin thuộc nhóm quản lý tài xế của Uber đã đưa ra ý tưởng về việc Uber trở thành người trung gian đảm bảo các khoản tiền vay mua xe cho tài xế của mình, sau đó khấu trừ dần vào thu nhập của lái xe để hoàn trả người cho vay. Các công ty tài chính thích chương trình này vì các khoản vay tiền mua xe được hỗ trợ tiền mặt từ các doanh nghiệp lớn như Uber hầu như không có rủi ro nào và các đại lý ô tô địa phương đều hài lòng với khoản doanh thu bổ sung.[5]

Một ví dụ khác: LinkedIn đã khởi đầu bằng cách cho phép các chuyên gia kết nối với nhau. Trong những ngày đầu, LinkedIn tập trung duy nhất vào việc tạo ra tương tác cốt lõi. Theo thời gian, nhóm nghiên cứu tại LinkedIn nhận ra rằng nền tảng này không tạo ra mức độ tương tác hàng ngày cao như Facebook hay một số nền tảng khác. Để giải quyết vấn đề này, LinkedIn đã tạo ra một tương tác bổ sung dựa trên tương tác cốt lõi: nó cho phép người dùng tổ chức thành các nhóm và thảo luận cùng nhau.

Hình thức tương tác thứ hai này đã không khiến nền tảng trở nên phổ biến rộng rãi như LinkedIn hy vọng. Được một mạng lưới chuyên nghiệp khuyến khích tự quảng cáo cho mình, những người dùng ồn ào nhất trong nhóm thường cũng là những người gây khó chịu nhiều nhất. Vì vậy, LinkedIn tiếp tục tạo ra một tương tác mới, một phần là do nhu cầu kiếm doanh thu từ nền tảng: nó cho phép các nhà tuyển dụng sử dụng trang web để tìm những ứng viên tiềm năng, và các nhà quảng cáo nhắm mục tiêu quảng cáo đến các chuyên gia quan tâm. Sau đó, LinkedIn tạo ra một tương tác khác khi nó cho phép các nhà lãnh đạo tư tưởng, và sau đó là tất cả người dùng, xuất bản các bài đăng trên LinkedIn

để người khác đọc, chuyển trang web thành nền tảng xuất bản bài viết. Sự kết hợp của nhiều hình thức tương tác như vậy cho phép người dùng có thêm nhiều lý do truy cập vào LinkedIn.

Sự phát triển của Uber, Lyft và LinkedIn là minh chứng cho một vài cách các tương tác mới có thể được đặt bên trên tương tác lõi trong một nền tảng nhất định:

• Bằng cách thay đổi đơn vị giá trị được trao đổi giữa những người dùng hiện tại (như khi LinkedIn chuyển cơ sở trao đổi thông tin từ người dùng thành các bài thảo luận).

• Bằng cách giới thiệu một nhóm người dùng mới có thể là nhà sản xuất hoặc người tiêu dùng (như khi LinkedIn mời các nhà tuyển dụng và các nhà quảng cáo tham gia vào nền tảng với vai trò nhà sản xuất).

• Bằng cách cho phép người dùng trao đổi các loại đơn vị giá trị mới (như khi Uber và Lyft làm cho những người tham gia cùng chia sẻ chuyến đi cũng như sắp xếp những chuyến đưa đón đơn lẻ).

• Bằng cách lưu trữ các thành viên của một nhóm người sử dụng hiện tại để tạo ra một nhóm người sử dụng mới (như khi LinkedIn chỉ định một số người tham gia nào đó là "những người lãnh đạo tư tưởng" và mời họ trở thành các nhà sản xuất các bài đăng thông tin).

Tất nhiên, không phải mọi tương tác mới đều thành công. Jake McKeon xây dựng mạng xã hội Moodswing như một nơi cho mọi người có thể chia sẻ trạng thái cảm xúc của họ, mọi điều từ niềm vui đến nỗi buồn. Dần dần, ông phát hiện ra rằng một số người dùng tích cực sử dụng Moodswing trong thời kỳ trầm cảm nghiêm trọng, và một số thậm chí còn sử dụng trang web này để đe dọa tự tử. Lo lắng về vấn đề này, McKeon đã cố gắng cung cấp cho người dùng những hỗ trợ tinh thần. Ông đã lên kế hoạch tuyển sinh viên tâm lý học, những người sẽ tình nguyện tư vấn bằng cách trò chuyện với những người dùng bị trầm cảm. Các tình nguyện viên sẽ được liên tục kiểm tra nhằm giám sát chất lượng. "Liệu pháp tâm lý không chuyên" này sẽ là một hình thức trao đổi giá trị mới của Moodswing.

Đó là một ý tưởng hấp dẫn, nhưng lại đặt ra một nghi vấn rõ ràng rằng sẽ có nguy cơ tiềm ẩn là có những cố vấn không được huấn luyện và không có bằng cấp lại hướng dẫn tâm lý cho những

người bị trầm cảm nặng. Vào giữa năm 2014, McKeon đang trong quá trình huy động vốn từ cộng đồng để hỗ trợ cho dự án. Quá trình này vẫn tiếp tục bất kể những tương tác mới của Moodswing có thành công và tạo ra lợi ích cho người dùng như McKeon hy vọng hay không.

ÁP DỤNG NGUYÊN TẮC ĐẦU CUỐI VÀO VIỆC THIẾT KẾ NỀN TẢNG

Như chúng ta đã thấy, việc thêm các tính năng và các tương tác mới vào nền tảng có thể là một cách gây tác động mạnh mẽ giúp tăng tính hữu ích của nó và thu hút nhiều người dùng hơn. Tuy nhiên, sự đổi mới có thể dễ dẫn đến sự phức tạp quá mức, làm cho nền tảng này trở nên khó khăn hơn cho người dùng điều hướng. Sự phức tạp không cần thiết cũng có thể tạo ra những vấn đề kỹ thuật lớn cho các lập trình viên, người phát triển nội dung và các nhà quản lý có trách nhiệm cập nhật và duy trì nền tảng này. Thuật ngữ nhạo báng phần mềm bổ sung (bloatware) là dùng để mô tả các hệ thống phần mềm phức tạp, chậm chạp và không hiệu quả bởi việc bổ sung những tính năng vô ích.

Tuy nhiên, không có giải pháp nào cho việc tránh khỏi sự đổi mới. Một nền tảng không được cải tiến bằng cách thêm các tính năng mới đáng ao ước có thể sẽ bị lãng quên vì người dùng sẽ khám phá một nền tảng cạnh tranh khác với nhiều tính năng mới hơn. Thay vào đó, một phương pháp được thiết lập phải đảm bảo được sự cân bằng, chỉ thay đổi nền tảng cốt lõi một cách từ từ mà vẫn có được sự thay đổi tích cực ở bên ngoài.

Đối với một doanh nghiệp nền tảng, khái niệm này tương đương với một ý tưởng mạng máy tính lâu đời được biết đến là nguyên tắc đầu cuối (end-to-end principle). Ra đời vào năm 1981 bởi JH Saltzer, DP Reed, và DD Clark, nguyên tắc đầu cuối kết luận rằng trong một mạng lưới có mục đích chung, các chức năng ứng dụng đặc biệt phải nằm ở đầu cuối của một mạng lưới chứ không phải ở một điểm mạng trung tâm[6]. Nói cách khác, các hoạt động không phải là trọng yếu trong những hoạt động mạng, chỉ có giá trị đối với những người dùng cụ thể, thì chỉ nên được đặt ở vị trí rìa của mạng lưới chứ không phải đặt tại trung tâm của mạng lưới. Bằng cách này, các chức năng thứ cấp không nên can thiệp hoặc làm tiêu tốn nguồn lực từ các hoạt động cốt lõi của mạng, và chúng cũng không nên làm phức tạp hóa nhiệm vụ duy trì hay cập nhật mạng về tổng thể. Theo thời gian, nguyên tắc đầu cuối đã được mở rộng từ thiết kế mạng lưới đến thiết kế của nhiều môi trường máy tính phức tạp khác.

Một trong những ví dụ điển hình cho sự thất bại vì không chú ý tới nguyên tắc đầu cuối liên quan đó là việc Microsoft giới thiệu Vista trong năm 2007, phiên bản mới nhất của hệ điều hành Windows. Giám đốc Điều hành Steven Ballmer đã công bố rằng Vista là "sự kiện ra mắt sản phẩm lớn nhất trong lịch sử của Microsoft" và đã chi ra hàng trăm triệu đô-la cho ngân sách marketing của việc ra mắt này[7].

Tuy nhiên, Vista lại thất bại hoàn toàn. Vấn đề chính là nhóm thiết kế của Microsoft đã tìm cách giữ lại các thành phần của phần mềm nhằm duy trì khả năng tương thích ngược với các hệ thống máy tính cũ hơn, đồng thời thêm các tính năng cần thiết cho hệ thống thế hệ kế tiếp, tất cả đều nằm trong nền tảng cốt lõi. Kết quả là Vista phức tạp và ít ổn định hơn so với phiên bản trước đó là Windows XP, và các nhà phát triển ứng dụng bên ngoài cảm thấy khó khăn trong việc lập trình trên hệ điều hành này[8].

Các nhà phê bình đã miêu tả Vista còn tệ hơn cả phần mềm bổ sung (bloatware) – trên thực tế, chúng được gọi là phần mềm tiêu tốn nhiều tài nguyên (goatware) vì nó đã ăn cắp tất cả tài nguyên của một hệ thống[9]. Cho đến nay, hàng triệu người dùng Windows đã từ chối sử dụng Vista, vẫn trung thành với Windows XP, bất chấp những nỗ lực liên tục của Microsoft nhằm xóa bỏ nó. Trớ trêu thay, trong khi Microsoft ngừng bán Windows XP trong năm 2008 và Windows Vista trong năm 2010, thì thị phần của Windows XP trong năm 2015 là trên 12%, trong khi Windows Vista là dưới 2%[10].

Ngược lại, khi Steve Jobs trở lại lãnh đạo Apple vào năm 1997 sau nhiều năm phát triển máy tính NeXT đầy tham vọng nhưng không thành công, ông đã đưa ra một quyết định quan trọng nhằm đề cao nguyên tắc đầu cuối và giúp dẫn dắt Apple đi đến những thành công tiếp theo. Tại NeXT, Jobs và nhóm của ông đã phát triển một hệ điều hành tao nhã mới với lối kiến trúc tầng lớp cân đối, và một giao diện đồ họa tuyệt đẹp. Lúc bấy giờ, để lên kế hoạch kế thừa hệ điều hành Mac OS 9 của Apple, Jobs đã phải đối mặt với một sự lựa chọn khó khăn: ông có thể hợp nhất mã nguồn phần mềm NeXT và Mac 9, sau đó tạo ra một hệ điều hành tương thích với cả hai hệ thống hoặc bỏ Mac 9 và nhường chỗ cho hệ điều hành không lỗi của NeXT.

Jobs đã đưa ra một quyết định đầy rủi ro, ông đặt cược vào việc vứt bỏ mã nguồn cũ từ hệ điều hành Mac 9. Tuy nhiên, Jobs đã thực hiện một sự nhượng bộ: nhóm thiết kế đã phát triển một "Môi trường Cổ điển" riêng biệt, cho phép người dùng chạy những

ứng dụng tương thích với hệ điều hành 9 cũ của họ. Cách tiếp cận có sự phân chia này đã thỏa mãn được nguyên tắc đầu cuối. Mã nguồn cũ không làm chậm hơn hay phức tạp hơn trong các ứng dụng mới, và những người mua máy Mac mới đã không gặp phải gặp khó khăn bởi phần mềm được thiết kế để chứa ứng dụng mà họ không sở hữu. Quyết định của Jobs đã tạo sự đổi mới cho hệ điều hành Mac X, sử dụng dễ dàng hơn và hiệu quả hơn, cho phép Apple phát triển các tính năng mới làm cho hệ điều hành của Microsoft trông thật lỗi thời khi so sánh với nó[11].

Khái niệm đầu cuối cũng có thể áp dụng cho việc thiết kế một nền tảng. Trong trường hợp này, nguyên tắc quy định rằng các tính năng ứng dụng cụ thể phải nằm ở bên ngoài hoặc ở bên trên nền tảng chứ không phải ở trong gốc sâu của nền tảng. Chỉ những tính năng được sử dụng nhiều nhất, có giá trị cao nhất và cắt ngang các ứng dụng mới nên trở thành phần cốt lõi của nền tảng.

Có hai lý do cho nguyên tắc này. Thứ nhất, khi các tính năng mới được tích hợp vào nền tảng cốt lõi chứ không gắn với hệ thống ngoại vi, thì các ứng dụng không sử dụng các tính năng này sẽ có vẻ chậm và không hiệu quả. Ngược lại, khi các tính năng ứng dụng đặc biệt được điều hành bởi chính ứng dụng chứ không phải nền tảng cốt lõi, thì trải nghiệm của người dùng sẽ nhanh chóng hơn nhiều.

Thứ hai, hệ sinh thái nền tảng có thể tiến triển nhanh hơn khi nền tảng cốt lõi là một hệ thống đơn giản, nhanh gọn chứ không phải là một mớ hỗn độn gồm nhiều tính năng. Vì lý do này, C. Y. Baldwin và K. B. Clark của trường Kinh tế Harvard đã mô tả một nền tảng được thiết kế tốt bao gồm một lớp lõi ổn định hạn chế sự đa dạng, nằm dưới một lớp đang phát triển cho phép sự phong phú[12].

Hiện nay, các nền tảng được thiết kế tốt nhất đều kết hợp nguyên lý cấu trúc này. Ví dụ, Amazon Web Services (AWS) là nền tảng thành công nhất trong việc cung cấp kho lưu trữ và quản lý thông tin dựa trên điện toán đám mây, tập trung vào việc tối ưu hóa một số hoạt động cơ bản, bao gồm lưu trữ dữ liệu, tính toán và nhắn tin[13]. Những dịch vụ khác chỉ được sử dụng bởi một phần ít khách hàng của AWS, thì được giới hạn ở hệ thống ngoại vi của nền tảng và được cung cấp thông qua các ứng dụng được xây dựng chuyên biệt.

SỨC MẠNH CỦA TÍNH MÔ-ĐUN

Phương pháp tiếp cận toàn bộ, tại đó hệ thống được phát triển nhanh chóng để phục vụ cho một mục đích duy nhất, có rất nhiều ưu điểm, đặc biệt là trong những ngày đầu của nền tảng. Tuy nhiên, về lâu dài, một nền tảng thành công phải có cách tiếp cận mô-đun. Việc thảo luận đầy đủ về điều này chắc chắn sẽ vượt quá phạm vi của chương, vì vậy chúng tôi sẽ chỉ đề cập đến một số ý tưởng quan trọng. Và giờ chúng ta bắt đầu với một định nghĩa được cung cấp bởi Baldwin và Clark (vào năm 1996):

Mô-đun hóa là một chiến lược tổ chức các sản phẩm và quy trình phức tạp hiệu quả. Một hệ thống có tính mô-đun bao gồm các đơn vị (hoặc các mô-đun) được thiết kế độc lập nhưng vẫn hoạt động như một hệ thống tích hợp. Các nhà thiết kế hoàn tất việc mô-đun hóa bằng cách phân chia thông tin thành các quy tắc thiết kế trực quan và các tham số thiết kế ẩn. Mô-đun hóa chỉ mang lại lợi ích khi phân vùng chính xác, rõ ràng và đầy đủ. Các quy tắc thiết kế trực quan (còn được gọi là thông tin hiển thị) có ảnh hưởng đến các quyết định thiết kế sau này. Lý tưởng nhất là các quy tắc thiết kế trực quan được thiết lập sớm trong quá trình thiết kế và được truyền đạt rộng rãi đến những người liên quan[14].

Trong một bài báo năm 2008, Carliss Young Baldwin và C. Jason Woodard đã đưa ra nhận định hữu ích và ngắn gọn về một lõi hệ thống ổn định:

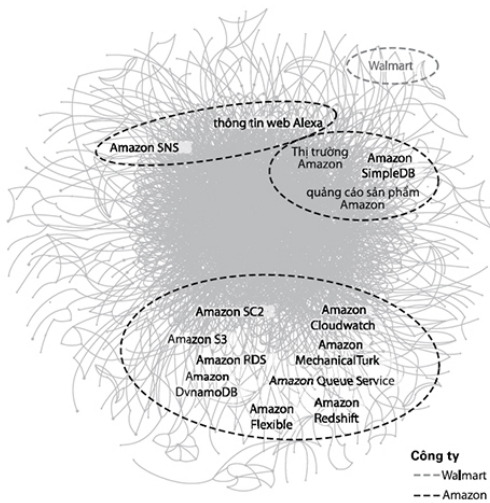
Chúng tôi cho rằng kiến trúc cơ bản đằng sau tất cả các nền tảng đều giống nhau: cụ thể, hệ thống được phân chia thành các bộ phận "cốt lõi" có tính đa dạng thấp và một bộ phận các thành phần "ngoại vi" bổ sung có tính đa dạng cao hơn. Các thành phần đa dạng thấp cấu thành nền tảng. Chúng là những yếu tố tồn tại lâu dài của hệ thống, và do đó, thiết lập rõ ràng hoặc không rõ ràng các giao diện của hệ thống, và đó cũng là các quy tắc quản lý sự tương tác giữa các phần khác nhau[15].

Một yếu tố quan trọng làm cho việc mô-đun hóa hiệu quả như vậy là khi hệ thống phân chia dễ dàng thành các phân hệ, chúng có thể hoạt động như một tổng thể bằng cách kết nối và giao tiếp thông qua các giao diện đã được xác định tốt. Tức là các hệ thống phụ có thể được thiết kế độc lập miễn là chúng tuân theo các quy tắc thiết kế tổng thể và kết nối với phần còn lại của hệ thống thông qua các giao diện chuẩn. Người đọc có thể đã được nghe về thuật ngữ các giao diện lập trình ứng dụng hoặc API (application programming interfaces). Đây là những giao diện tiêu chuẩn mà các hệ thống như Google Maps, sàn chứng khoán New York, Salesforce, Thomson Reuters Eikon, Twitter và nhiều hệ thống

khác đã sử dụng để tạo điều kiện cho các thực thể bên ngoài truy cập tới các nguồn lực cốt lõi[16].

Amazon đã tạo được hiệu quả đặc biệt trong việc mở các API cho các dịch vụ mô-đun của nó. Hình 3.1 so sánh phạm vi của các API do Amazon cung cấp và của nhà bán lẻ truyền thống Walmart đang nỗ lực để trở thành đối thủ cạnh tranh lớn. Bạn có thể thấy, Amazon đã vượt xa Walmart về số lượng và sự đa dạng của các API được cung cấp.

Sức mạnh của việc mô-đun hóa là một trong những lý do khiến ngành công nghiệp máy tính cá nhân phát triển nhanh chóng trong những năm 1990. Những thành phần chính của hệ thống máy tính bao gồm các đơn vị xử lý trung tâm (CPU) cung cấp việc tính toán, các đơn vị xử lý đồ họa (GPU) tạo ra các hình ảnh phong phú trên màn hình, bộ nhớ truy cập ngẫu nhiên (RAM) cung cấp bộ nhớ làm việc và một ổ cứng HD cung cấp một dung lượng lớn lưu trữ dài hạn. Mỗi hệ thống phụ này liên lạc với những hệ thống khác bằng cách sử dụng các giao diện dễ phân biệt cho phép cải tiến, chẳng hạn như các công ty Intel (sản xuất CPU), ATI và Nvidia (sản xuất GPU), Kingston (sản xuất RAM) và Seagate (sản xuất HD) đều hoạt động độc lập để cải thiện hiệu suất sản phẩm.



Hình 3.1. Amazon có nhiều sự trộn lẫn hoặc "pha trộn" các API hơn so với Walmart. Các khoản thanh toán theo thời gian, thương mại điện tử, dịch vụ đám mây, nhắn tin, phân bổ nhiệm vụ và hơn thế nữa. Trong khi Walmart tối ưu hóa đội ngũ hậu cần thì Amazon cho phép các bên thứ ba xây dựng giá trị trên các dịch vụ mô-đun của mình. Nguồn: Evans và Basole sử dụng ProgrammableWeb.[17] Dữ liệu được phép in lại.

Lý do mà hầu hết các nền tảng được xây dựng với thiết kế cấu trúc tích hợp chặt chẽ là vì có những công việc quan trọng liên quan đến các giao diện đặc biệt của hệ thống phụ – và thậm chí chỉ đơn giản là liên quan đến việc ghi lại chúng. Khi các công ty theo đuổi các vùng thị trường hẹp với nguồn lực kỹ thuật hạn hẹp, họ sẽ muốn tránh rắc rối của việc xây dựng một hệ thống phân tích các mô-đun nhanh gọn và thay vào đó là thực hiện một giải pháp khả thi nhanh nhất. Tuy nhiên, theo thời gian, cách tiếp cận này làm cho việc huy động một hệ sinh thái bên ngoài cho những nhà phát triển có khả năng xây dựng thêm lên nền tảng cốt lõi và mở rộng các dịch vụ vào thị trường, trở nên khó khăn hơn nhiều[18]. Khi đó, một công ty có cấu trúc hoàn chỉnh có thể sẽ phải đầu tư vào việc xây dựng lại công nghệ cốt lõi của nó[19].

TÁI CẤU TRÚC NỀN TẢNG

Có thể rút ra thủ thuật tái cấu trúc một hệ thống trở thành một thiết kế mô-đun. Bước đầu tiên là phân tích mức độ mô-đun hóa mà hệ thống đã đạt được. May mắn thay, một số công cụ đã được phát triển để hoàn thành mục đích này. Công cụ quan trọng nhất là "thiết kế ma trận cấu trúc", cho phép kiểm tra một cách trực quan những sự phụ thuộc bên trong các hệ thống phức tạp[20].

Trong một bài viết năm 2006 trên tạp chí Khoa học Quản lý, Alan MacCormack và Carliss Baldwin đã đưa ra ví dụ về một sản phẩm đã phát triển thành công từ một kiến trúc khối sang kiến trúc mô-đun[21]. Khi phần mềm được giới thiệu với công chúng là một mã nguồn mở, công ty thương mại nắm giữ bản quyền có thể đầu tư một nguồn lực đáng kể để thực hiện việc chuyển đổi. Điều này rất quan trọng, bởi vì phần mềm không thể duy trì bởi tập hợp những nhóm các nhà phát triển tình nguyện nếu nó không được chia ra thành các hệ thống phụ nhỏ hơn.

Việc tái cấu trúc một hệ thống phức tạp không phải chỉ cần thiết đối với mỗi lĩnh vực phần mềm. Vào đầu những năm 1990, Intel đã phải đối mặt với một thách thức lớn trong việc phát triển thị trường. Hiệu năng của các chip CPU Intel đã tăng gấp đôi trong mỗi chu kỳ từ tám đến hai mươi bốn tháng[22]. Những cải tiến hiệu suất tương tự xảy ra trong các hệ thống phụ quan trọng khác của máy tính cá nhân như: GPU, RAM và ổ cứng. Tuy nhiên, các kết nối thông tin giữa các hệ thống phụ vẫn còn bị ngăn cách bởi một tiêu chuẩn cũ được gọi là cấu trúc tiêu chuẩn ngành (Industry Standard Architecture - ISA). Kết quả là, người tiêu dùng nhận thấy hiệu suất máy tính được cải thiện không đáng kể, và do đó, họ không có lý do gì để mua máy mới. Trong một bài báo năm

2002, Michael A. Cusumano và Annabelle Gawer đã chỉ ra cách Intel nắm giữ vai trò lãnh đạo là đầu tư vào PCI (liên kết thiết bị ngoại vị) mới để kết nối tốt hơn với các hệ thống phụ cơ bản và đầu tư vào chuẩn USB (Universal Serial Bus), tức là cải tiến các thiết bị kết nối với máy tính như chuột máy tính, máy ảnh, micrô, bàn phím, máy in, máy quét, ổ cứng ngoài,...[23]

SỰ CẢI TIẾN LIÊN TỤC: NGUYÊN TẮC PHẢN THIẾT KẾ

Khi bạn cho ra đời một nền tảng mới, hoặc tìm cách tăng cường và phát triển một nền tảng đã có sẵn, thì việc quan tâm sâu sắc đến những nguyên tắc thiết kế nền tảng sẽ giúp tối đa hóa cơ hội tạo ra giá trị của bạn[24]. Nhưng như chúng ta đã thấy, các nền tảng không thể lên kế hoạch đầy đủ ngay từ đầu, hình thức kinh doanh này cũng chỉ mới xuất hiện. Hãy nhớ rằng một trong những đặc điểm quan trọng nhằm phân biệt một doanh nghiệp nền tảng với một doanh nghiệp truyền thống đó là hầu hết các hoạt động do người dùng kiểm soát chứ không phải do chủ sở hữu hoặc nhà quản lý nền tảng. Điều không thể tránh khỏi là việc người dùng nền tảng có thể kết nối theo những cách mà bạn không bao giờ ngờ được.

Twitter không bao giờ có ý định tạo ra tính năng khám phá. Nó ban đầu chỉ là một trang tập hợp các dòng tweet theo trình tự ngược thời gian. Không có cách nào tìm ra các dòng tweet về các chủ đề cụ thể khác ngoài việc lật tìm qua các trang có nội dung không liên quan. Chris Messina, một kỹ sư của Google, ban đầu đề xuất sử dụng thẻ hashtag để chú thích và khám phá những tweet tương tự. Và hiện nay, thẻ hashtag đã trở thành trụ cột của Twitter.

Nhà thiết kế nền tảng nên dành chỗ cho những khám phá may mắn tình cờ, vì người dùng thường dẫn đường đến những nơi phát triển thiết kế. Theo dõi chặt chẽ hành vi của người dùng trên nền tảng chắc chắn sẽ phát hiện ra các mô hình bất ngờ, một số trong đó có thể đề xuất ra những phạm vi mới có ích cho việc tạo ra giá trị. Các nền tảng tốt nhất cho phép tạo ra những thói quen của người dùng, và các nền tảng cần tạo ra đủ không gian để có thể dần dần kết hợp những thói quen như vậy vào thiết kế của chúng. Thiết kế thông minh rất cần để xây dựng và duy trì một nền tảng thành công. Nhưng đôi khi thiết kế tốt nhất lại chính là phản thiết kế, tạo không gian cho những sự tình cờ, tự phát, và thậm chí quái dị[25].

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 3

- Thiết kế nền tảng nên bắt đầu bằng tương tác cốt lõi, đây là một loại tương tác đóng vai trò trọng tâm trong sứ mệnh tạo giá trị cho nền tảng.

- Ba yếu tố chính xác định tương tác cốt lõi: những người tham gia, đơn vị giá trị, và bộ lọc. Trong đó, đơn vị giá trị là thứ quan trọng nhất, và cũng là thứ khó kiểm soát nhất.

- Để làm cho tương tác cốt lõi trở nên dễ dàng và chắc chắn xảy ra, một nền tảng phải thực hiện ba chức năng chính: sử dụng chiến lực kéo, tạo điều kiện thuận lợi và tạo kết nối phù hợp. Ba chức năng này đều rất cần thiết, và mỗi chức năng đều có những thách thức riêng.

- Khi nền tảng phát triển, nó thường tìm cách mở rộng ra khỏi tương tác cốt lõi. Các loại tương tác mới có thể được đặt trên tương tác cốt lõi, thu hút những người tham gia mới trong quá trình này.

- Điều quan trọng là phải thiết kế nền tảng cẩn thận sao cho những tương tác thỏa mãn được số đông người tham gia. Nhưng điều quan trọng không kém là phải dành chỗ cho những may mắn và bất ngờ, bởi vì chính người dùng sẽ tìm ra những cách mới tạo ra giá trị trên nền tảng này.

CHÚ THÍCH

1. Charles B. Stabell và Øystein D. Fjeldstad, “Configuring Value for Competitive Advantage: On Chains, Shops, and Networks,” Strategic Management Journal 19, no. 5 (1998): 413-37.

2. Rajiv Banker, Sabyasachi Mitra, và Vallabh Sambamurthy, “The Effects of Digital Trading Platforms on Commodity Prices in Agricul- tural Supply Chains,” MIS Quarterly 35, no. 3 (2011): 599-611.

3. “Hop In and Shove Over,” Businessweek, 2/2/2015.

4. Mark Scott and Mike Isaac, “Uber Joins the Bidding for Here, Nokia’s Digital Mapping Service,” New York Times, 7/5/2015.

5. Adam Lashinsky, “Uber Banks on World Domination,” Fortune, 6/10/2014.

6. J. H. Saltzer, D. P. Reed, and D. D. Clark, “End-to-End Arguments in System Design,” ACM Transactions on Computer Systems 2, no. 4 (1984): 277-88.

7. Steve Lohr, “First the Wait for Microsoft Vista; Now the Marketing Barrage,” New York Times, 30/1/2007.

8. Denise Dubie, “Microsoft Struggling to Convince about Vista,” Comput- erworld UK, 19/11/2007, http:// www.computerworlduk.com/ news/it-vendors/microsoft-struggling-to-convince-about-vista-6258/.

9. Robin Bloor, “10 Reasons Why Vista is a Disaster,” Inside Analysis, 18/12/2007, http://insideanalysis.com/2007/12/10 -rea sons-why-vista-is-a-disaster/2/.

10. Xem https://en.wikipedia.org /wiki / Windows_Vista và https://en.wikipedia.org/wiki/Windows_XP .

11. Steve Lohr và John Markoff, “Windows Is So Slow, but Why?” New York Times, 27/3/2006, http:// www.nytimes.com/2006/03/27/ technology/27soft.html?_r=1.

12. Carliss Young Baldwin và Kim B. Clark, Design Rules: The Power of Modularity, vol. 1 (Cambridge, MA: MIT Press, 2000).

13. Robert S. Huckman, Gary P. Pisano, và Liz Kind, “Amazon Web Ser- vices,” Harvard Business School Case 609-048, 2008.

14. Carliss Young Baldwin và Kim B. Clark, “Managing in an Age of Mod- ularity,” Harvard Business Review 75, no. 5 (1996): 84-93.

15. Carliss Young Baldwin và C. Jason Woodard, “The Architecture of Platforms: A Unified View,” Harvard Business School Working Paper 09-034, http://www.hbs.edu/faculty/Publication %20Files/09-034_149607b7-2b95-4316-b4b6-1df66dd34e83.pdf.

16. Daniel Jacobson, Greg Brail, và Dan Woods, APIs: A Strategy Guide (Cambridge, MA: O’Reilly, 2012).

17. Peter C. Evans và Rahul C. Basole, “Decoding the API Economy with Visual Analytics,” Center for Global Enterprise, September 2, 2015, http:// thecge.net/decoding-the-api-economy-with-visual-analytics/.

18. Michael G. Jacobides và John Paul MacDuffie, "How to Drive Value Your Way," Harvard Business Review 91, no. 7/8 (2013): 92-100.

19. Amrit Tiwana, Platform Ecosystems: Aligning Architecture, Gover- nance, and Strategy (Burlington, MA: Morgan Kaufmann, 2013), ch. 5.

20. Steven Eppinger và Tyson Browning, Design Structure Matrix Meth- ods and Applications (Cambridge, MA: MIT Press, 2012).

21. Alan MacCormack và Carliss Young Baldwin, "Exploring the Struc- ture of Complex Software Designs: An Empirical Study of Open Source and Proprietary Code," Management Science 52, no. 7 (2006): 1015-30.

22. Andy Grove, Only the Paranoid Survive (New York: Doubleday, 1996).

23. Michael A. Cusumano and Annabelle Gawer, "The Elements of Plat- form Leadership," MIT Sloan Management Review 43, no. 3 (2002): 51.

24. Edward G. Anderson, Geoffrey G. Parker, và Burcu Tan, "Platform Performance Investment in the Presence of Network Externalities," Information Systems Research 25, no. 1 (2014): 152-72.

25. Interested readers who wish to learn more might begin with the follow- ing managerial works: Charles H. Fine, Clockspeed: Winning Industry Control in the Age of Temporary Advantage (New York: Basic Books, 1998); N. Venkatraman và John C. Henderson, "Real Strategies for Vir- tual Organizing," MIT Sloan Management Review 40, no. 1 (1998): 33; và Daniel E. Whitney, "Manufacturing by Design," Harvard Business Review 66, no. 4 (1988): 83-91. There is also a tremendous volume of academic work on modularity. Readers who wish to explore the sub- ject might start with the following academic works: Baldwin và Clark, Design Rules; Timothy F. Bresnahan và Shane Greenstein, "Technolog- ical Competition và the Structure of the Computer Industry," Journal of Industrial Economics 47, no. 1 (1999): 1-40; Viswanathan Krishnan và Karl T. Ulrich, "Product Development Decisions: A Review of the Literature," Management Science 47, no. 1 (2001): 1-21; Ron Sanchez và Joseph T. Mahoney, "Modularity, Flexibility, and Knowledge Man- agement in Product

and Organization Design," Strategic Management Journal 17, no. S2 (1996): 63-76; Melissa A. Schilling, "Toward a Gen- eral Modular Systems Theory and Its Application to Interfirm Product Modularity," Academy of Management Review 25, no. 2 (2000): 312-34; Herbert A. Simon, The Sciences of the Artificial (Cambridge, MA: MIT Press, 1969); và Karl Ulrich, Fundamentals of Product Modularity (Heidelberg, Germany: Springer Netherlands, 1994).

Chương 4
Sự đột phá

Mô hình nền tảng chinh phục và biến đổi những ngành công nghiệp truyền thống như thế nào?

Khái niệm mô hình nền tảng về cơ bản khá là đơn giản: tạo ra một nơi mà ở đó các nhà sản xuất và người dùng có thể cùng đến để tương tác với nhau và tạo ra giá trị cho cả đôi bên. Đó là một ý tưởng mà con người thực hiện qua hàng thiên niên kỷ. Sau cùng, những chợ trời truyền thống ở những ngôi làng nhỏ và những thành phố từ châu Phi đến châu Âu cũng chính là một dạng nền tảng cơ bản nơi những người nông dân và người làm nghề thủ công bán hàng hóa cho những người tiêu dùng ở địa phương. Chúng ta cũng bắt gặp một trường hợp tương tự trong các thị trường chứng khoán phát triển ở những thành phố lớn như London và NewYork, nơi những người mua và bán cổ phần công ty gặp nhau để thống nhất một mức giá thị trường thích hợp thông qua hệ thống đấu giá mở.

Sự khác biệt chủ yếu giữa các doanh nghiệp kết nối truyền thống với các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng hiện đại được đề cập trong cuốn sách này chính là sự phát triển mạnh mẽ của kỹ thuật số. Nó giúp cho nền tảng mở rộng đáng kể về phạm vi hoạt động, tốc độ, sự tiện lợi và hiệu quả. (Có một lý do hợp lý giải thích tại sao việc giao dịch chứng khoán đang dần chuyển từ sàn giao dịch vật lý sang sàn giao dịch điện tử, đó là vì chúng cho phép dễ dàng truy cập ở bất cứ nơi nào trên thế giới). Internet và những kỹ thuật gắn liền với nó đã mang lại cho những doanh nghiệp kết nối ngày nay một khả năng cực kỳ hấp dẫn giúp chuyển đổi các ngành công nghiệp theo những cách thức thường không thể nào đoán trước.

Chúng ta hãy nhìn vào cách Uber sử dụng những hiệu ứng mạng

để chiếm giữ và phát triển một thị phần lớn từ thị trường "xe đi nhờ" của các doanh nghiệp kinh doanh truyền thống như taxi hay dịch vụ thuê xe hơi hạng sang – và trong quá trình này Uber đã xây dựng được một doanh nghiệp có giá trị khổng lồ trong một thời gian ngắn đến kinh ngạc. Sau năm năm hoạt động, vào cuối năm 2014, công ty đã được các nhà đầu tư định giá ở mức giá là 40 tỷ đô-la (sáu tháng trước nó chỉ có giá trị 17 tỷ đô-lađô-la), lúc này giá trị của công ty đã được nhân lên rất nhiều lần, ít nhất là giá trị trên sổ sách, so với những ông trùm có tiếng tăm trong ngành thương mại như Mitsubishi, Target, FedEx, General Dynamics và Sony[1]. Uber hiện đang có mặt ở hơn 250 thành phố trên toàn thế giới, đã mở rộng phạm vi của nó nhờ việc cung cấp một dịch vụ hữu ích nhưng cực kỳ đơn giản cho cả hành khách lẫn tài xế, mang đến cho hành khách những chuyến đi nhanh chóng nhưng với chi phí thấp trong khi đó vừa giúp người lái xe kiếm thu nhập cao hơn hầu hết những tài xế taxi trong khi không phải trả thêm bất cứ khoản tiền khổng lồ nào khác để có được giấy phép lái xe taxi truyền thống. Tại thời kỳ đỉnh cao của thị trường, giữa năm 2003, một tấm biển hiệu chứng nhận hành nghề taxi ở New York chỉ có giá trị hơn 1,2 triệu đô-la.

Vì vậy, nền tảng Uber, đơn giản bằng việc cung cấp một ứng dụng với địa chỉ trực tuyến mà tại đó những người lái xe và tài xế có thể đến với nhau, mang lại lợi ích cho cả người tiêu dùng và người cung cấp dịch vụ, trong khi đó vẫn làm giàu cho những nhà đầu tư của nó. Đó được xem như là một giải pháp thắng lợi cho tất cả mọi người, ngoại trừ hàng trăm hàng nghìn các tài xế taxi, những người điều hành xe và nhân viên của các công ty dịch vụ ô tô khác, những người mà công việc của họ đột ngột trở nên khó khăn. Không lấy làm ngạc nhiên khi Bary Korengold, Chủ tịch Hiệp hội Lái xe Taxi ở San Francisco (thành phố nơi Uber bắt đầu xuất hiện trở lại vào mùa hè năm 2010) đã ví những người đứng đầu Uber như "những tên cướp": "Họ đã bắt đầu vận hành một cách bất hợp pháp, không tuân theo bất kỳ quy định nào hay cạnh tranh không công bằng. Và đó là cách họ trở nên lớn mạnh, họ có đủ tiền để làm và phớt lờ đi tất cả những quy tắc luật lệ." Chủ tịch hội này đã dự đoán rằng toàn bộ ngành công nghiệp taxi sẽ sụp đổ trước khi kết thúc năm 2015 – dự báo cũng được lặp lại bởi nhiều nhà điều hành taxi trong các thành phố trên thế giới. Điều này làm cho giá trị của các hãng taxi được cấp phép ở New York rớt xuống gần 300.000 đô-la trong vòng một năm, và được dự báo sẽ tiếp tục rơi không có điểm dừng.[2]

Trong chương 11, chúng ta sẽ trở lại với câu hỏi liệu rằng những doanh nghiệp nền tảng như Uber có đang tham gia vào một sân

chơi cạnh tranh không lành mạnh hay không, hay những công ty truyền thống hiện nay đơn giản chỉ đang tức giận về sự phát triển vượt bậc của những kẻ xâm lược kỹ thuật số này. Đến bây giờ, chúng ta thật sự bất ngờ khi chứng kiến cách thức nhanh chóng và có vẻ dễ dàng mà các công ty theo mô hình nền tảng đang cách mạng hóa một ngành công nghiệp từng một thời được đảm bảo.

Thậm chí đáng chú ý hơn nữa, những thay đổi mà Uber đã mang lại có lẽ chỉ là sự hé lộ ban đầu trong một rào cản của sự đột phá xa hơn nữa mà cuối cùng có thể làm thay đổi toàn bộ ngành giao thông vận tải. Sự kết hợp giữa mô hình nền tảng với những tiến bộ kỹ thuật đang di chuyển nhanh chóng từ bảng vẽ đến phòng trưng bày. Chiếc ô tô tự lái sẽ cải thiện mô hình kinh tế đáng chú ý của Uber và có thể dẫn đến hàng loạt những tác động vượt ra khỏi ngành taxi. Một nhà dự báo đã đoán trước rằng sẽ đến lúc hàng triệu người từ bỏ hoàn toàn chiếc xe hơi do chính họ sở hữu, thay vào đó, sẽ phụ thuộc vào đội quân xe không người lái của Uber để được đưa đón bất cứ lúc nào họ muốn với mức giá dao động chỉ 50 xu (nửa đô-la) một dặm. Đồng sáng lập kiêm Giám đốc Điều hành của Uber, Travis Kalanick nói rằng: "Chúng tôi muốn đạt đến ngưỡng mà người sử dụng Uber chỉ phải bỏ ra chi phí thấp hơn so với việc họ sở hữu một chiếc ô tô cho riêng mình". Lời hứa cuối cùng: "Ngành giao thông vận tải có thể hoàn toàn đáng tin cậy như dòng nước chảy."[3]

Những tác động của nó mang lại thật đáng ngạc nhiên. Những nhà sản xuất ô tô lớn sẽ bị ảnh hưởng nặng nề bởi sự co lại thị trường của họ. Nó cũng ảnh hưởng đến những doanh nghiệp phụ trợ chẳng hạn như bảo hiểm xe ô tô, tài chính xe ô tô, hay chỗ đậu xe. Mặt khác, có một sự suy giảm đột ngột trong nhu cầu bãi đậu xe (vì những chiếc ô tô không người lái có thể được sử dụng gần như liên tục) sẽ giải phóng đến hàng chục triệu foot vuông đất để phát triển, giải phóng các làn đường trên đường phố và làm giảm đáng kể sự ô nhiễm môi trường, tắc đường gây ra bởi những người lái xe đi lòng vòng trên các nẻo đường để tìm kiếm một nơi đỗ xe. Nếu như tầm nhìn cho những bước phát triển tiếp theo của Uber trở thành hiện thực, viễn cảnh của đất nước Mỹ có thể sẽ biến đổi một cách đáng kinh ngạc.[4]

Và nếu tất cả vậy vẫn chưa đủ, hãy cân nhắc đến nhận định của Kalanick: "Nếu chúng tôi có thể giúp bạn có được một chiếc ô tô trong vòng 5 phút, thì chúng tôi cũng có thể giúp bạn có bất cứ thứ gì khác cũng chỉ trong 5 phút."[5] Bất cứ thứ gì khác là những gì? Có một thắc mắc rằng giới hạn nào có thể làm cản trở tiềm năng bứt phá của Uber. Kalanick dường như không thừa nhận bất

cứ điều gì.

VẮN TẮT LỊCH SỬ ĐỘT PHÁ KỸ THUẬT

"Phần mềm đang "ăn thịt" cả thế giới". Câu khẩu hiệu này được sử dụng đầu tiên bởi nhà sáng lập Netscape Marc Andreessen trong tiêu đề của một bài báo trên *Wall Street Jounal* vào năm 2011 nhằm gói gọn những cách thức mà công nghệ, đặc biệt là Internet, đã thay đổi thế giới kinh doanh như thế nào.[6] Câu chuyện về sự đột phá công nghệ được kích hoạt bởi Internet như chúng ta đã chứng kiến cho đến nay đã trải qua hai giai đoạn chính.

Ở giai đoạn đầu tiên, mô hình ống hiệu quả đã ăn thịt những mô hình kinh doanh không hiệu quả. Phần lớn các ứng dụng của Internet trong suốt những năm 1990 đều liên quan đến sự ra đời của mô hình ống có hiệu quả cao, những hệ thống trực tuyến phân phối sản phẩm và dịch vụ đã vượt ra khỏi giới hạn của những ngành công nghiệp đương thời. Không giống như mô hình ngoại tuyến truyền thống, mô hình trực tuyến làm hạ thấp chi phí phân phối biên, đôi khi có thể giảm về 0. Điều này cho phép cho các doanh nghiệp nhắm đến những thị trường lớn hơn chỉ với mức chi phí đầu tư nhỏ hơn nhiều.

Những công ty truyền thống trước đây lúc đầu cũng gặp rất nhiều khó khăn. Báo chí được thúc đẩy nhờ vào Internet đã mang tin tức đến độc giả toàn cầu mà không cần đến bất kỳ một chi phí phân phối truyền thống nào (như chi phí in ấn, vận chuyển, bán lẻ, phân phối). Đến đây, ta có thể dễ dàng thấy được rằng mô hình ống hiệu quả đã đánh bại mô hình kém hiệu quả như thế nào. Việc loại bỏ mục rao vặt cùng các hình thức quảng cáo khác trong các nội dung biên tập đã xóa bỏ hình ảnh tờ báo chỉ đưa tin vì tiền, kết hợp với một phương pháp hiệu quả hơn đó là mang đến cho người đọc những quảng cáo trực tuyến có định hướng, đã giúp báo mạng đánh bại báo in truyền thống. Cuối cùng, chúng tôi muốn khẳng định lại một lần nữa giá trị của mô hình ống hiệu quả, nó đã "ăn thịt" mô hình kinh doanh không hiệu quả.

Việc mua hàng tại các cửa hàng bán lẻ và đặt hàng qua thư tín sẽ sớm bước vào cuộc cạnh tranh khốc liệt. Sự thành công của Amazon trong lĩnh vực kinh doanh sách đã dẫn đến sự thất bại của Borders và những cửa hàng sách khác. Hệ thống bán lẻ DVD ngoại tuyến của Blockbuster đã thất bại khi phải cạnh tranh đối đầu với nền kinh tế phân phối của Netflix, cho phép chúng ta chọn các DVD trực tuyến có thể gửi đi qua mail và sau đó là phát

video trực tuyến. Doanh thu của công ty âm nhạc tụt dốc cùng với sự sụt giảm doanh số bán đĩa CD, bị thay thế bằng các file nhạc tải về nhanh chóng và rẻ hơn, nhiều file nhạc trong số đó vi phạm bản quyền và được chia sẻ bất hợp pháp. Qua thời gian, nhiều nhà cung cấp nội dung trên Internet đã tìm ra cách thức tận dụng những dữ liệu chi tiết về lựa chọn của người dùng để phục vụ cho khách hàng của họ tốt hơn so với mô hình dạng ống truyền thống đã làm.

Cuộc cách mạng kinh doanh đó đã thể hiện đúng tầm nhìn của Andreessen về "phần mềm "ăn thịt" cả thế giới". Ngày nay, nó trở thành câu nói cửa miệng, tầm nhìn của anh ấy cần được cập nhật thành: "Nền tảng đang "nuốt chửng" cả thế giới". Chúng ta đã đi qua giai đoạn thứ hai của câu chuyện về đột phá công nghệ, ở đó *mô hình nền tảng đang chiếm lĩnh mô hình ống truyền thống.*

MÔ HÌNH NỀN TẢNG ĐANG NUỐT CHỬNG MÔ HÌNH KINH DOANH TRUYỀN THỐNG NHƯ THẾ NÀO?

Bằng chứng cho giai đoạn mới của sự đột phá công nghệ này có mặt ở xung quanh chúng ta. Như chúng ta thấy, các công ty taxi và những nhà làm luật đã nhận ra rằng Uber đang trên đường tiến đến sự thống trị ngành giao thông vận tải địa phương trên toàn cầu. Từng bị ngành khách sạn chế nhạo, nhưng Airbnb đã nhanh chóng mở rộng trở thành nhà cung cấp dịch vụ lưu trú toàn cầu, với nhiều lượt đặt phòng hơn mỗi tối so với những chuỗi khách sạn lớn nhất toàn cầu. Upwork đang dần phát triển từ một thị trường cung cấp nhân lực trở thành cơ sở hạ tầng cho phép toàn bộ các tổ chức có thể hoàn toàn chỉ xây dựng trên mạng, kết nối những người làm việc tự do từ xa mà không cần đến không gian làm việc và những chi phí liên quan. Amazon tiếp tục mở rộng sức ảnh hưởng của nó trong lĩnh vực xuất bản sách truyền thống, trong khi cũng bắt đầu xâm nhập vào hàng loạt cơ sở bán lẻ khác. Và trong khi, những ông trùm khổng lồ như Nokia và Blackberry đi theo hướng mô hình kinh doanh truyền thống mất đi 90% giá trị thị trường trong thập niên qua, thì Apple và Google là những kẻ khổng lồ đi theo mô hình nền tảng đã thống trị thị trường chứng khoán.

Chuyện quái gì đang diễn ra vậy? Và tại sao mô hình nền tảng lại có sức mạnh ghê gớm như vậy? Chúng ta hãy cùng nhau thảo luận về chủ đề này.

Trong thế giới của mô hình nền tảng, Internet không chỉ đơn thuần hoạt động như một kênh phân phối truyền thống (một

đường ống). Nó hoạt động như một cơ sở hạ tầng cho sự sáng tạo và là một cơ chế kết nối. Nền tảng kết nối đang tận dụng khả năng mới này để tạo ra những mô hình kinh doanh hoàn toàn mới. Thêm vào đó, thế giới thực và thế giới kỹ thuật số đang hội tụ nhanh chóng, và cho phép Internet kết nối và phối hợp những vật thể trong thế giới thực, chẳng hạn như thông qua những ứng dụng trên điện thoại thông minh bạn có thể kiểm soát những thiết bị gia dụng từ xa. Đồng thời, những giới hạn tổ chức đang được xác định lại khi những công ty theo mô hình nền tảng tận dụng hệ sinh thái bên ngoài để tạo ra giá trị theo cách thức mới.[7]

Trong giai đoạn của sự đột phá mới này, mô hình nền tảng mang lại hai lợi ích kinh tế nổi bật so với mô hình trước đây.

Một trong số những ưu điểm đó là nền kinh tế cận biên vượt trội trong sản xuất và phân phối. Như chúng ta đã nhắc đến trước đó, khi các chuỗi khách sạn như Hilton và Sheraton muốn mở rộng, họ sẽ phải xây dựng những căn phòng mới và thuê hàng nghìn nhân viên. Trái lại, Airbnb mở rộng với chi phí biên gần như bằng không, vì việc cung cấp thêm danh sách các phòng khách sạn trên Internet chỉ cần bỏ ra một chi phí rất thấp.

Khả năng mở rộng nhanh chóng của một mô hình nền tảng được củng cố thêm bởi những hiệu ứng mạng. Khi những hiệu ứng này được thúc đẩy, gia tăng sản xuất sẽ dẫn đến tiêu thụ nhiều hơn và ngược lại. Nhiều người làm việc tự do tham gia vào Upwork sẽ làm cho nó trở nên hấp dẫn hơn đối với những công ty đang cần tuyển dụng, và vì thế nó sẽ thu hút nhiều người làm việc tự do đến đây hơn; một cộng đồng đông đảo những người bán hàng trên Etsy sẽ thu hút nhiều khách hàng hơn, và cũng chính họ sẽ thu hút ngược lại và làm cho số lượng người bán trên Etsy gia tăng nhiều hơn. Một vòng lặp phản hồi tích cực sẽ vận động giúp phát triển mô hình nền tảng với chi phí tối thiểu.

Nhờ vào những hiệu ứng mạng, mô hình nền tảng có thể xây dựng một hệ sinh thái điện tử mở bao gồm hàng trăm, hàng nghìn hoặc hàng triệu những người tham gia từ xa. Những hệ sinh thái như vậy có thể lớn hơn hầu hết các tổ chức sử dụng mô hình kinh doanh truyền thống và có thể tiếp cận đến nhiều nguồn lực hơn một công ty truyền thống. Do đó, giá trị được tạo ra trong một hệ sinh thái như vậy có thể lớn hơn rất nhiều so với giá trị được tạo ra bởi một công ty truyền thống. Vì vậy, những công ty tiếp tục cạnh tranh trên cơ sở các nguồn lực sở hữu nội bộ đang nhận thấy ngày càng có nhiều khó khăn hơn khi cạnh tranh với những doanh nghiệp theo mô hình nền tảng.

NHỮNG TÁC ĐỘNG CỦA SỰ ĐỘT PHÁ CỦA MÔ HÌNH NỀN TẢNG TRONG QUÁ TRÌNH TẠO GIÁ TRỊ, TIÊU THỤ GIÁ TRỊ VÀ QUẢN LÝ CHẤT LƯỢNG

Các mô hình nền tảng có được những lợi thế kinh tế cho phép chúng phát triển nhanh hơn so với những doanh nghiệp truyền thống cùng ngành. Chỉ riêng hiện tượng này sẽ dẫn đến sự gián đoạn đáng kể của những ngành công nghiệp truyền thống, khi các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng dần thay thế các doanh nghiệp truyền thống ở những vị trí dẫn đầu bảng xếp hạng Fortune 500. Nhưng thời đại của "mô hình nền tảng "nuốt chửng" mô hình kinh doanh truyền thống" đang phá bĩnh các doanh nghiệp theo nhiều cách khác nhau. Đặc biệt là sự trỗi dậy của thế giới nền tảng đang định hình lại những quy trình kinh doanh tạo ra giá trị, tiêu dùng giá trị và quản lý chất lượng quen thuộc.[8]

Tái định hình quá trình tạo giá trị để khai thác những nguồn cung mới. Giống như một hệ thống tự phục vụ, mô hình nền tảng đang ngày càng phát triển và chiếm lĩnh thị trường khi chúng giảm thiểu các rào cản trong việc sử dụng của người dùng. Đặc biệt là, mỗi khi một mô hình nền tảng nào đó loại bỏ một trở ngại nào đó cho nhà cung cấp thì quá trình tạo giá trị lại được tái định hình và những nguồn cung cấp mới được mở ra.

Wikipedia đã trở thành một trong số những mô hình nền tảng đầu tiên khai thác nguồn cung cấp mới khi nó tạo ra một hệ thống cho phép các tình nguyện viên nắm bắt được những kiến thức trên thế giới cũng như có thể tự sắp xếp những kiến thức đó. Ngay sau đó, YouTube cũng đã cho phép các bạn trẻ chỉ với một chiếc máy quay phim hay một chiếc điện thoại thông minh cũng có thể cạnh tranh với các xưởng phim hay mạng lưới truyền hình.

Ngày nay, chúng ta có thể nhìn thấy hiện tượng tái định hình quá trình tạo giá trị ở các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng. Nền tảng phát video đặt ở Singapore Viki đã dựa vào cộng đồng những người đam mê toàn cầu (thay vì thuê nhân viên) để thêm phụ đề vào những bộ phim truyền hình Hàn Quốc và Nhật Bản, và sau đó phát hành ở thị trường Mỹ. Sau khi phát triển nhanh chóng, Viki được bán lại cho một công ty Nhật Bản có tên là Rakuten với giá 200 triệu đô-la. Facebook cũng đã sử dụng một hướng tiếp cận tương tự để tìm kiếm những người dịch thuật cho website của nó thay vì phụ thuộc vào chuyên gia.

Để tiếp thêm nhiên liệu cho sự bùng nổ nguồn cung cấp mới, các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng đang dần hạ thấp những

rào cản làm nản lòng nhà sản xuất. Twitter đã thu hút hàng triệu người viết những dòng tweet với định dạng theo văn bản tiêu chuẩn mới của nó, thông điệp có tối đa 140 ký tự hoặc ít hơn, thay vì những trang blog truyền thống đòi hỏi nhiều nỗ lực và thời gian hơn. Tweet là một dạng viết nhanh và dễ dàng, nó khuyến khích nhiều người dùng sản xuất nội dung hơn.

Tương tự, Airbnb đã nỗ lực giảm bớt rào cản cho những người cho thuê phòng bằng cách thường xuyên tổ chức các sự kiện và các chương trình được thiết kế để minh họa và dạy những bài học thực tiễn trong quá trình hoạt động của nó. Còn Uber xuất hiện để xóa bỏ những rào cản kinh tế gây khó khăn cho những người lái xe thông qua việc cung cấp những hỗ trợ tài chính, chẳng hạn như cho tài xế một khoản tiền thưởng khi họ đăng ký tham gia. Các nền tảng như Dribble, Threadless và 99designs đã xây dựng các hệ sinh thái rộng lớn dành cho các nhà thiết kế, chủ yếu nhờ vào sự dân chủ hóa các công cụ thiết kế và in ấn trong vài năm qua – một trường hợp giảm bớt rào cản gia nhập vào nền tảng khác, một phần thông qua sự hỗ trợ của các công cụ nền tảng.

Sự gia tăng của các kỹ thuật sản xuất mới cho phép sự xuất hiện của nhóm nhà sản xuất mới. Chẳng hạn như, chức năng máy ảnh trên điện thoại thông minh đã mở rộng dung lượng nội dung trên các nền tảng như Instagram, Vine hay sự lan truyền của công nghệ in ấn 3D có thể dẫn đến một phạm vi mới của các nền tảng dành cho ngành thiết kế công nghiệp. Tuy nhiên, công nghệ thường cần những thiết kế mô hình kinh doanh đổi mới có thể tái cấu trúc quá trình tạo giá trị ở quy mô lớn. Phần mềm xử lý văn bản, nghệ thuật in ấn và thiết kế đồ họa đã tồn tại qua nhiều thập kỷ, nhưng mãi cho đến khi nền tảng xuất bản Kindle của Amazon xuất hiện, nó mới có thể tiếp cận nhanh chóng và dễ dàng đến một cộng đồng độc giả rộng lớn, tương tự với hệ sinh thái mới dành cho các tác giả.

Tái định hình sự tiêu thụ giá trị thông qua kích hoạt các dạng hành vi tiêu dùng mới. Sự xuất hiện của thế giới nền tảng đang phá vỡ những hành vi tiêu dùng truyền thống, truyền cảm hứng đến hàng triệu người sử dụng những sản phẩm và dịch vụ theo những cách mà vài năm trước đây chúng ta không thể tưởng tượng ra được. Như nhà báo Jason Tanz đã viết:

Chúng ta đang bước vào những chiếc ô tô của những người xa lại (Lyft, Sidecar, Uber), chào đón họ vào những căn phòng trống của chúng ta (Airbnb), gửi những con chó của chúng ta tại nhà của họ (DogVacay, Rover), và ăn uống ngay tại phòng ăn của người khác

(Feastly). Chúng ta đang để họ thuê xe của mình (RelayRides, Getaround), thuê tàu của chúng ta (Boatbound), hay thuê nhà (HomeAway), và các dụng cụ điện (Zilok). Chúng ta đang giao phó những tài sản giá trị, những trải nghiệm cá nhân và cả cuộc sống của mình cho những người hoàn toàn xa lạ. Trong quá trình đó, chúng ta đang dần bước vào một kỷ nguyên mới của sự thân tình được tạo ra từ Internet.

Cách đây không lâu, những hoạt động như vậy được xem là kỳ cục, hoặc nguy hiểm. Nhưng ngày nay, chúng trở nên quen thuộc với hàng triệu người nhờ vào cơ chế xây dựng lòng tin của những doanh nghiệp nền tảng. Hàng loạt những nền tảng mới nổi đang tự nhận họ là "Dịch vụ Uber cho…", đó là những dịch vụ tương tự như mô hình của Uber trong các lĩnh vực khác, đang hoạt động để thay thế những hành vi tiêu dùng ở những phạm vi hoạt động khác.

Tái định hình quá trình quản lý chất lượng thông qua quản lý dựa vào cộng đồng. Khi những nền tảng mới như YouTube, Airbnb và Wikipedia xuất hiện, chúng thường bị chỉ trích rộng rãi và thậm chí còn bị chế nhạo nữa. Bởi vì, trong những giai đoạn đầu, nó không cạnh tranh được với những doanh nghiệp truyền thống về chất lượng và cả về độ tin cậy. Những nội dung trên YouTube trước đây thường liên quan đến khiêu dâm; phần lớn là bị sao chép lậu. Những căn hộ được liệt kê trên Airbnb thường bị thanh tra thành phố "ghé thăm" để giải quyết các khiếu nại về những buổi tiệc tùng. Tiểu sử Wikipedia tuyên bố nhiều người còn sống đã qua đời.

Đó là vấn đề đi đôi với sự dư thừa. Khi nền tảng bắt đầu giải phóng những nguồn cung cấp mới, chất lượng thường tụt dốc – một ví dụ về hiệu ứng mạng tiêu cực đã được chúng tôi bàn đến trong chương 2.

Trong những ngày đầu tiên, các doanh nghiệp theo mô hình nền tảng có thể gặp nhiều khó khăn. Tuy nhiên, qua thời gian, khi cơ chế quản lý bắt đầu hoạt động, nền tảng sẽ cải thiện khả năng của nó để kết nối khách hàng với nội dung, hàng hóa, dịch vụ từ nhà sản xuất thích hợp và với chất lượng cao. Sự quản lý có chủ định rõ ràng sẽ khuyến khích những hành vi đáng mong muốn, đồng thời cũng dần loại bỏ những hành vi không đúng đắn trên nền tảng. Một khi các nền tảng được cải tiến chất lượng, nó sẽ phát triển niềm tin và thu hút một lượng lớn khách hàng quan tâm và sử dụng dịch vụ. Các đối thủ cạnh tranh chính thống, thường khá bất ngờ khi nhận ra chính họ đang phải đối đầu với những nhân

tố mới xa lạ, những người luôn cố gắng phát triển nhanh hơn họ.

Một khi nền tảng bắt đầu mở rộng, chúng cần đảm bảo rằng cơ chế quản lý không bị phá vỡ. Các nền tảng đã thành công trong nỗ lực quản lý thường thu thập dữ liệu người dùng tốt hơn và cải tiến các thuật toán kết nối phù hợp qua thời gian. Họ cũng chắc chắn rằng sự quản lý thủ công dần dần sẽ bị loại bỏ nhờ vào cơ chế quản lý tự động dựa trên tác động của vòng lặp phản hồi xã hội. Ví dụ như, Quora, một mạng xã hội hỏi và đáp, ban đầu quản lý nội dung bởi các biên tập viên nội bộ. Khi có một số lượng đáng kể những người sử dụng tham gia vào, việc quản lý nội dung được chuyển sang cho các thuật toán được thiết kế dựa trên những đánh giá của cộng đồng.

Vì vậy, sự phát triển của thế giới nền tảng không chỉ đơn giản có nghĩa là xuất hiện các doanh nghiệp mới cạnh tranh với những công ty truyền thống hàng đầu. Nó còn có nghĩa là xuất hiện các hình thức hoạt động kinh doanh mới, cũng như những thay đổi trong phương thức tạo ra giá trị, tiêu thụ giá trị và quản lý chất lượng.

TÁC ĐỘNG CỦA SỰ ĐỘT PHÁ MÔ HÌNH NỀN TẢNG TỚI CẤU TRÚC KINH DOANH

Sự nổi lên của các doanh nghiệp nền tảng đang làm chuyển dịch cấu trúc của bối cảnh kinh doanh theo ba cách cụ thể hầu như ít được nhận ra. Chúng tôi mô tả ba hình thức đột phá của mô hình nền tảng là: tách tài sản ra khỏi giá trị của nó, tái thiết lập trung gian môi giới và tập hợp thị trường.

Tách tài sản ra khỏi giá trị của nó. Những ví dụ về mô hình nền tảng quen thuộc nhất như Airbnb, Uber, Amazon, đều thuộc phạm vi mô hình kinh doanh B2C*****. Làm thế nào để bạn chuyển đổi từ một doanh nghiệp sản xuất sang một doanh nghiệp nền tảng trong phạm vi mô hình kinh doanh B2B******? Nhiều tập đoàn sở hữu những tài sản cố định có giá trị khổng lồ như nhà máy phát điện, máy chụp cộng hưởng từ (MRI) hay các vùng đất nông nghiệp. Làm thế nào để xây dựng nền tảng xung quanh những tài sản đó?

*****. *Business-to-customer: mô hình kinh doanh trong đó doanh nghiệp trực tiếp giao dịch, hoặc cung cấp sản phẩm, dịch vụ cho khách hàng, và khách hàng là người sử dụng cuối cùng của các sản phẩm hay dịch vụ đó*

******. *Business-to-business: mô hình kinh doanh giao dịch giữa các doanh nghiệp với nhau, ví dụ như giữa nhà sản xuất và nhà bán buôn*

Câu trả lời đó là: bạn phải tách quyền sở hữu tài sản vật chất ra khỏi giá trị nó tạo ra. Điều này cho phép quyền sử dụng tài sản này được bán ra một cách độc lập và được đưa tới nơi sử dụng tốt nhất – sử dụng tài sản theo cách này sẽ tạo ra giá trị kinh tế lớn nhất – thay vì giới hạn rằng quyền sử dụng tài sản chỉ nằm trong tay một người chủ duy nhất. Kết quả, hiệu quả và giá trị tài sản đều tăng lên đáng kể.

Hai trong số ba tác giả của cuốn sách này (Geoff Parker và Marshall Van Alstyne) đã sử dụng hướng tiếp cận này để đáp lại yêu cầu từ chính quyền thành phố New York là giúp đỡ thiết kế một thị trường thông minh cho phép tích hợp các nguồn cung cấp năng lượng được phân phối ngày càng tăng của bang, bao gồm những mái nhà có gắn pin năng lượng mặt trời, bộ lưu trữ pin và máy phát điện gia đình, cũng như kho lưu trữ năng lượng ảo phát sinh từ quán tính nhiệt của tòa nhà. Những tòa nhà có thể được làm nóng trước hoặc làm lạnh trước hoặc có thể trì hoãn sưởi ấm và làm mát trong vòng vài độ mà không ảnh hưởng đến sự thoải mái của người dân. Cùng với đó, những hệ thống này sẽ tạo ra các nguồn năng lượng được dùng để giúp hệ thống năng lượng của bang điều tiết những thay đổi về cung cầu vốn vẫn tự nhiên diễn ra theo chu kỳ hàng ngày và theo mùa. Tuy nhiên, những điều này chỉ có thể làm được khi có một hệ thống quản lý việc điều phối thích hợp. Hiện tại, những tín hiệu giá cả đều đến từ thị trường bán sỉ toàn hệ thống và bị gộp chung lại, do đó che đi những tín hiệu rõ ràng hơn cung cấp từ dữ liệu địa phương.

Để giải quyết vấn đề này, chúng tôi đề xuất một nền tảng tách biệt tài sản vật chất ra khỏi giá trị nó tạo ra, ở đây là năng lượng được sản xuất ra. Một nền tảng như vậy sẽ cho phép những người buôn bán nhỏ đáp ứng nhu cầu của những nhà mua năng lượng lớn hơn, những người sẽ phân phối sản phẩm đến người tiêu dùng cuối cùng. Để tránh việc có những người chỉ sử dụng nền tảng để kiểm tra giá cả thị trường, hệ thống nên tạo ra những tín hiệu tự động cho phép các loại máy móc của người bán có thể được lập trình để phản hồi tự động đến giá cả địa phương liên quan và những thông tin về nhu cầu sẽ được cung cấp thông qua nền tảng.

Nếu hệ thống này của New York được thực thi, nó sẽ mang lại một khoản tiết kiệm đáng kể, vì những khoản đầu tư vào việc truyền tải, phân phối và cấp phát điện mới có thể bị trì hoãn hoặc loại bỏ

hoàn toàn. Thêm vào đó, hệ thống khá linh động và thuận lợi, có thể phù hợp với sự phát triển nguồn năng lượng tái tạo sau này, tốt hơn hẳn so với hệ thống hiện tại, vì nó phụ thuộc vào các nhà máy năng lượng lớn để phản ứng lại những thay đổi cung cầu.

Tách biệt tài sản ra khỏi giá trị của nó cũng cho phép các thiết bị chăm sóc sức khỏe đắt tiền như máy MRI (có giá từ 3 đến 5 triệu đô-la mỗi chiếc) được sử dụng hiệu quả hơn. Một bệnh viện đơn lẻ có thể chỉ sử dụng từ 40-50% công suất của máy MRI. Giải pháp là: chia thời gian sử dụng và tạo ra một thị trường phân chia giữa các bệnh viện và các phòng khám nhỏ không có khả năng chi trả cho một chiếc máy của riêng mình. Tách biệt tài sản từ giá trị của nó có thể đẩy tỉ lệ sử dụng lên đến 70% hoặc thậm chí 90%, tạo ra thu nhập tăng thêm cho những người sở hữu những chiếc máy này.

Đây chỉ là bước tiếp theo để chuyển từ một thị trường địa phương sang thị trường tiểu bang hay khu vực. Thực tế, vào giữa năm 2015, một công ty ở Boston có tên Cohealo đang thực hiện từng bước hướng đến mục tiêu trở thành một Airbnb của những thiết bị y tế đắt đỏ.

Khái niệm tách biệt tài sản ra khỏi giá trị của nó giúp giải cứu cho những người nông dân Úc khỏi mùa hạn hán khắc nghiệt hơn mà California phải đối mặt vào năm 2015. Giống như California, Úc bị ảnh hưởng bởi một hệ thống chắp vá quyền sử dụng nước, làm hạn chế việc sử dụng nước cho bất kỳ chủ sở hữu cá nhân nào quan tâm. Hệ thống này được cải cách lại vào đầu năm 2003 bằng cách tách biệt quyền sở hữu đất đối với quyền sử dụng nước. Với sự giúp đỡ của một công ty tư nhân có tên Waterfind, Úc đã tạo ra một nền tảng cho việc thương mại nước, làm gia tăng đáng kể hiệu quả kinh tế của việc sử dụng nước. Một người nông dân đang có một mùa vụ thất bát có thể ngừng việc làm nông và bán phần nước của anh ta cho một người nông dân khác đang thu hoạch một mùa vụ lớn hoặc bán cho cơ quan cấp nước địa phương trong khoảng cách có thể vận chuyển. Nhờ vậy, khi Úc bị tấn công bởi đợt hạn hán đầu năm 2006, những người nông dân ở Úc chịu ít thiệt hại hơn ở California. Hiện nay, Waterfind đang thiết lập một công ty con ở Sacramento, hy vọng cung cấp một giải pháp dựa trên mô hình nền tảng tương tự cho nền nông nghiệp của nước Mỹ.[11]

Tái thiết lập trung gian môi giới. Trong suốt giai đoạn đầu của cuộc đột phá công nghệ theo Internet, nhiều nhà phân tích kinh tế dự đoán rằng tác động lớn nhất của các công nghệ thông tin và

truyền thông mới là sự phi trung gian ở diện rộng, đó là sự loại bỏ các nhà trung gian, hay những nhà môi giới trong các ngành công nghiệp, thiết lập những kết nối trực tiếp giữa nhà sản xuất và người tiêu thụ. Các chuyên gia đã chỉ ra, sự suy giảm các doanh nghiệp truyền thống như các đại lý du lịch, nhà môi giới bảo hiểm, là do người tiêu dùng đã biết cách mua vé máy bay và những chính sách bảo hiểm mà không cần thông qua trung gian môi giới. Quá trình phi trung gian này được dự kiến sẽ quét qua nhiều ngành công nghiệp khác.

Tuy nhiên, thực tế đã chứng minh một vài thứ khác biệt. Trong hàng loạt ngành công nghiệp, các nền tảng đã nhiều lần tái thiết lập trung gian môi giới trong thị trường, giới thiệu những loại môi giới mới thay vì đơn giản chỉ loại bỏ từng lớp người tham gia thị trường. Thông thường, sự tái thiết lập trung gian môi giới liên quan đến sự thay thế những trung gian đại lý không có khả năng mở rộng hay hoạt động trực tuyến không hiệu quả, thường thì những công cụ và hệ thống trung gian tự động có khả năng cung cấp những sản phẩm và dịch vụ mới có giá trị sẽ tham gia từ cả hai chiều của nền tảng.

Những nền tảng trung gian làm việc hiệu quả hơn nhờ vào khả năng sử dụng các cơ chế thị trường trung gian mạnh. Trong khi những nhà trung gian truyền thống phụ thuộc vào sức lao động thủ công, thì các nền tảng trung gian phụ thuộc vào những thuật toán và phản hồi xã hội, cả hai cùng mở rộng nhanh chóng và hiệu quả. Hơn thế nữa, khả năng thu thập và sử dụng dữ liệu làm cho hệ thống thông minh hơn cho phép các nền tảng mở rộng quy mô trung gian của họ trên thị trường theo một cách mà không thể thực hiện được bởi những nhà trung gian truyền thống.

Các nhà trung gian được tạo ra bởi mô hình kinh doanh nền tảng đang dần biến đổi các ngành công nghiệp, tạo ra những địa chỉ mới – nơi mà những người tham gia thị trường được kết nối với sức mạnh lớn hơn và hiệu quả hơn bao giờ hết. Trong lĩnh vực âm nhạc, các ông bầu nghệ sĩ và nhạc sĩ (A&R) từng hoạt động theo cách truyền thống là hợp tác với một hãng thu âm lớn để thu hút tài năng, thì hiện hoạt động như những chuyên gia độc lập, tìm kiếm tài năng trên các nền tảng như YouTube và Sound Cloud. Những nhà xuất bản văn học tìm kiếm tác giả mới trên những nền tảng nội dung như Quora và Medium. Những doanh nghiệp nhỏ chạy chiến dịch quảng cáo bằng cách sử dụng nền tảng AdWords của Google mà không cần đến những công ty quảng cáo hay những kênh truyền thông truyền thống. Điều này đã dẫn đến sự trỗi dậy của hàng loạt những công ty trung gian mới nổi ở châu

Á quản lý những chiến dịch AdWords với giá chỉ bằng một phần nhỏ của giá cả truyền thống. Vì vậy, trong khi những mô hình nền tảng đang thay thế những nhà trung gian lớn và không hiệu quả, họ trao quyền cho những nhà cung cấp dịch vụ nhỏ và nhanh nhẹn, những người sẽ tận dụng nền tảng để cung cấp các dịch vụ đến người tiêu dùng cuối cùng.

Trong một hình thức tái thiết lập trung gian môi giới khác, mô hình nền tảng tạo ra những địa chỉ đánh giá chất lượng dựa trên phản hồi của cộng đồng về các nhà sản xuất. Những nền tảng như Yelp, Angie's List, và TripAdvisor đã tạo ra một ngành công nghiệp hoàn toàn mới, kinh doanh trên việc chứng nhận chất lượng của các nhà cung cấp sản phẩm và dịch vụ – trong quá trình đó đã đẩy một số nhà chứng nhận ngành nghề truyền thống (chẳng hạn những nhà xuất bản tạp chí hướng dẫn du lịch và tiêu dùng) ra khỏi ngành công nghiệp.

Việc tái thiết lập trung gian môi giới được tạo ra bởi các mô hình nền tảng cũng đang thay đổi sự gia nhập thị trường của nhà sản xuất và người tiêu dùng, dẫn đến những người chiến thắng mới và cả những người thất bại mới. Trong những doanh nghiệp xuất bản sách truyền thống, nhà xuất bản giữ lại (và chi tiêu) phần lớn doanh thu từ sách, nhìn chung thường trả nhuận bút tác giả từ 10-15%. Trái lại, những tác giả trên nền tảng tự xuất bản sách của Amazon nhìn chung giữ lại được 70% doanh thu. Dĩ nhiên, các tác giả này cũng phải thanh toán nhiều chi phí mà nhà xuất bản sách truyền thống sẽ phải chi trả, chẳng hạn như biên tập, thiết kế, quảng cáo và marketing, khiến sự phân định giữa "người thắng" và "kẻ thua" ngày càng trở nên phức tạp.

Một cuộc hóan đổi vị trí kinh tế tương tự cũng đã bắt đầu diễn ra, nhưng là có lợi cho những nhà phát triển ứng dụng điện thoại từ khi xuất hiện hệ sinh thái ứng dụng của iPhone và Android. Những người tham gia có khả năng kiếm được lời là bởi những lợi ích kinh tế cận biên to lớn có được từ nền tảng.[12]

Tập hợp thị trường. Các nền tảng cũng đang tạo ra những hiệu quả mới bằng cách liên kết các thị trường không được tổ chức. Sự liên kết thị trường là quá trình mà tại đó các nền tảng cung cấp những thị trường tập trung nhằm phục vụ những cá nhân và tổ chức đang bị phân tán rộng rãi. Sự liên kết thị trường cung cấp thông tin và quyền lực cho những người sử dụng nền tảng, những người từng ngẫu nhiên tham gia tương tác, nhưng lại thường không có quyền truy cập vào những dữ liệu thị trường đáng tin cậy hoặc luôn được cập nhật.

Cùng xem xét một ví dụ, đó là vấn đề giao thông vận tải bằng xe buýt ở Ấn Độ. Những dòng xe buýt khác nhau di chuyển trên các tuyến liên bang, trong phạm vi của bang và những tuyến đường khác. Có nhiều loại xe buýt khác nhau đang tồn tại, và giá cả thì cực kỳ đa dạng. Vì ngành công nghiệp bị phân mảnh và không có tổ chức, nên chi phí tìm kiếm khách hàng và tổng chi phí quyết định luôn ở mức cao.[13] Hiện nay, một doanh nghiệp nền tảng được gọi là redBus đang thu thập thông tin từ tất cả nhà điều hành xe buýt ở Ấn Độ và tập trung về một cơ sở hạ tầng trung tâm "cắm là chạy" ("plug–and–play"). Kết quả là quyết định đưa ra nhanh hơn, dễ dàng hơn và chi phí rẻ hơn cho người đi xe, và trong dài hạn, tạo ra một thị trường vận tải khỏe mạnh hơn cho Ấn Độ.

Nhiều nền tảng thành công khác cũng thể hiện chức năng liên kết thị trường tương tự. Thị trường Amazon, Alibaba, và Etsy cung cấp các trang web trực tuyến cho phép các nhà cung cấp của hàng nghìn loại sản phẩm từ khắp nơi trên thế giới có thể cung cấp hàng hóa của họ cho người tiêu dùng. Những nền tảng dịch vụ như Upwork thu hút hàng nghìn chuyên gia lành nghề về dưới một mái nhà, giúp cho nhà tuyển dụng có thể dễ dàng đánh giá, so sánh và quyết định thuê họ.

NHỮNG ÔNG LỚN PHẢN CÔNG: TỪ MÔ HÌNH ỐNG CHUYỂN SANG NỀN TẢNG

Những doanh nghiệp nền tảng đang phá vỡ bối cảnh kinh doanh truyền thống bằng nhiều cách, không chỉ bằng việc thay thế một vài ông trùm thế giới, mà còn chuyển đổi những quá trình kinh doanh quen thuộc như quá trình tạo ra giá trị và hành vi người tiêu dùng cũng như thay đổi cấu trúc của các ngành công nghiệp trọng yếu.

Vậy các ông trùm này có thể làm gì để phản ứng lại? Có phải họ vẫn bảo thủ hoạt động theo mô hình ống quen thuộc đến cùng, cho tới lúc bị ép phải đầu hàng trong khi các doanh nghiệp nền tảng tái định hình và cuối cùng chiếm lĩnh toàn bộ ngành công nghiệp?

Không nhất định phải như vậy. Nhưng nếu các ông lớn hy vọng chống lại sức ép của các mô hình nền tảng, họ sẽ cần phải đánh giá lại mô hình kinh doanh đang tồn tại của mình. Ví dụ, họ cần phải kiểm soát chặt chẽ tất cả những giao dịch của họ, bao gồm số tiền họ dành cho những quá trình như marketing, bán hàng, phân phối sản phẩm và dịch vụ khách hàng, và tìm ra cách các chi phí

này có thể được cắt giảm hoặc loại bỏ trong một thế giới kết nối liền mạch hơn. Họ cũng sẽ cần phải kiểm tra toàn bộ các cá nhân và tổ chức mà họ đang tương tác và hình dung những cách mới để kết nối chúng nhằm tạo ra những hình thức giá trị mới.

Họ sẽ cần đặt ra những câu hỏi như:

• Quá trình nào chúng ta đang quản lý nội bộ có thể ủy quyền cho những đối tác bên ngoài, liệu đó là những nhà cung cấp hay khách hàng?

• Làm thế nào để trao quyền cho những đối tác bên ngoài nhằm tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có khả năng phát triển các hình thức giá trị mới cho những khách hàng sẵn có của chúng ta?

• Có những cách nào để kết nối với các đối thủ cạnh tranh hiện tại nhằm tạo ra những dịch vụ mới có giá trị cho khách hàng?

• Làm thế nào để giá trị của những sản phẩm và dịch vụ chúng ta cung cấp hiện tại được tăng cường thông qua những luồng dữ liệu mới, những kết nối giữa cá nhân, và các công cụ quản lý?

Nike đã chứng tỏ mình là một trong số những ông lớn thông minh nhất trong việc tìm kiếm những cách mới để tồn tại và phát triển mạnh mẽ trong thế giới nền tảng. Một vài bước cạnh tranh mà họ đang thực hiện có vẻ hiển nhiên phải vậy. Nhưng thực ra không hề.

Với mô hình kinh doanh truyền thống mà Nike đang áp dụng, để mở rộng hoạt động của công ty, Nike có thể thực hiện một trong hai cách như sau. Cách thứ nhất là mở rộng bằng việc sở hữu và làm cho đường ống tạo ra giá trị và phân phối trở nên dài hơn, ví như bằng cách mua thêm nhà cung cấp ở phần thượng lưu của chuỗi cung ứng hoặc mua thêm nhà phân phối ở phần hạ lưu của chuỗi cung ứng. Điều này được gọi là sự tích hợp theo chiều dọc. Cách thứ hai là mở rộng bằng cách nới rộng đường ống để đẩy vào nó nhiều giá trị hơn. Đây là sự tích hợp theo chiều ngang. Khi các công ty sản xuất hàng tiêu dùng tăng trưởng bằng việc tạo ra những sản phẩm và thương hiệu mới, đó là một ví dụ của tích hợp theo chiều ngang.

Vào tháng Giêng năm 2012, Nike đã đưa ra thị trường một thiết bị đeo công nghệ có tên FuelBand, để theo dõi hoạt động thể dục của người dùng, bao gồm từng bước đi bộ và lượng calo bị đốt cháy. Giống như nhiều công ty khác, Nike cũng phát triển những ứng dụng, trong trường hợp này, đó là những ứng dụng liên quan đến

thể thao và thể hình. Nhìn bề ngoài, chúng có vẻ giống như sự mở rộng các dòng sản phẩm truyền thống hướng đến tích hợp theo chiều ngang như trên đã đề cập. Nhưng thực tế, Nike đang thử nghiệp một hướng tiếp cận mới, mà nếu thành công sẽ dẫn đến một hình thức phát triển mới, được tiên phong bởi doanh nghiệp nền tảng như Apple.

Trong thập kỷ qua, Apple đã phát triển một phần bằng việc kết nối những sản phẩm và dịch vụ của nó với nhau trên dữ liệu lưu trữ đám mây. Khả năng đồng bộ hóa nội dung và dữ liệu qua iTunes và iCloud làm cho việc sở hữu những sản phẩm Apple đặc biệt có giá trị và hữu ích hơn nhiều so với sở hữu những sản phẩm của Sony, Toshiba hay những hãng sản xuất điện tử khác. Dữ liệu hoạt động như một chất keo dính để làm cho tất cả những sản phẩm và dịch vụ được kết nối hài hòa với nhau.

Điều này dẫn đến một hình thức phát triển mới. Khi những sản phẩm và dịch vụ kết nối và tương tác bằng dữ liệu, các mô hình đường ống có thể hoạt động như mô hình nền tảng, tạo ra những hình thức giá trị mới và khuyến khích người dùng tham gia tương tác nhiều hơn.

Giống như một bộ sản phẩm của Apple, FuelBand của Nike kết nối những đôi giày và các ứng dụng điện thoại không chỉ đơn giản là những sản phẩm và dịch vụ riêng biệt của cùng một thương hiệu nữa. Thay vì vậy, chúng liên tục tương tác, cung cấp cho người dùng những thông tin và lời khuyên về hiệu suất tập luyện của họ, chế độ chăm sóc sức khỏe, và mục tiêu sức khỏe của họ. Không giống như một công ty sản xuất dụng cụ thể thao truyền thống nào, Nike đang ra sức xây dựng một hệ sinh thái của người dùng, sử dụng dữ liệu nó thu thập được về họ. Theo thời gian, nó có thể tận dụng những dữ liệu này để tạo ra nhiều trải nghiệm có liên quan hơn cho người dùng và kết nối chúng với nhau cho phép tạo ra những tương tác có giá trị.

Nike không phải là công ty duy nhất thực hiện những bước đầu tiên trong việc chuyển đổi từ doanh nghiệp theo mô hình ống sang doanh nghiệp nền tảng. Under Armour, một đối thủ của Nike trong thị trường thể thao và trang phục thường ngày đang nhanh chóng xây dựng một hệ sinh thái chăm sóc sức khỏe của riêng mình. Trong tháng Mười Một năm 2013, nó đã mua công ty MapMyFitness, một nền tảng theo dõi kết quả tập luyện thể thao hàng đầu. Sau đó, vào tháng Hai năm 2015, nó tiếp tục mua hai nền tảng thể thao nữa,đó là MyFitnessPal, tập trung vào dinh dưỡng và Endomondo, một “huấn luyện viên nằm trong túi bạn”

chủ yếu phục vụ cho khách hàng ở châu Âu. Tổng giá trị để mua ba công ty này là 710 triệu đô-la. "Thật đáng ngạc nhiên", một nhà phân tích đã bình luận, "không có công ty nào trong số các công ty được mua lại từng sản xuất những thiết bị thực tế. Thay vào đó, mọi thứ đều là nền tảng và dữ liệu. Và quan trọng hơn cả là người dùng". Tổng cộng, ba thương vụ này đã mang về 130 triệu người dùng trên nền tảng, một con số rất đáng tự hào. Giống như Nike, Under Armour nhìn thấy tương lai ngành công nghiệp dựa vào nền tảng, và nó được xác định là một nhân tố đột phá.

Những động thái cạnh tranh tương tự đang diễn ra trong các lĩnh vực khác. Những công ty công nghiệp khổng lồ bao gồm GE, Siemens, và Haiers đang kết nối máy móc của họ đến Mạng lưới vạn vật kết nối với Internet (IoT).[16] Những chiếc máy được kết nối mạng lưới này liên tục truyền dữ liệu về nền tảng trung tâm cho phép chúng tương tác và học hỏi lẫn nhau.[17] Truy cập đến dữ liệu từ mạng lưới giúp mỗi thiết bị máy móc tận dụng tốt hơn nguồn lực của nó và cung cấp nhiều dịch vụ đáng tin cậy hơn.

Liệu có phải bất cứ một sản phẩm hay dịch vụ nào đều có thể trở thành nền móng của một doanh nghiệp nền tảng? Đây là một bài kiểm tra: nếu công ty có thể sử dụng thông tin hoặc cộng đồng để tăng giá trị cho những gì nó bán, thì nó sẽ có tiềm năng để tạo ra một nền tảng khả thi. Điều này tạo ra những cơ hội lớn cho rất nhiều công ty.

Hãy xem xét trường hợp của McCormick Food, một công ty 126 năm tuổi bán thảo mộc, gia vị. Vào năm 2010, các chiến lược phát triển truyền thống của công ty được tiến hành. McCormick đã mở rộng thành một loạt các gia vị thực phẩm và thiết lập một chỗ đứng trên chuỗi cung ứng của nó, bao gồm các hoạt động trồng trọt và chuẩn bị thức ăn. Công ty đang cạn kiệt những lựa chọn phát triển. CIO Jerry Wolfe đã nghe đến sự chuyển đổi của Nike thành một doanh nghiệp nền tảng. Vậy McCorMick có thể làm giống vậy không?

Wolfe đã liên hệ với Bary Wacksman, một cộng sự tại R/GA, công ty thiết kế hàng đầu New York đã giúp Nike thiết kế nền tảng. Cùng với đó, họ đã tìm ra được một ý tưởng sử dụng những công thức và mùi vị để xây dựng một nền tảng thực phẩm. Wolfe và Wacksman sử dụng phòng thí nghiệm hương liệu của McCormick để chưng cất ba chục mẫu nguyên vật liệu yêu thích, chẳng hạn như bạc hà, cam quýt, thực vật, tỏi, thịt – chúng có thể được sử dụng để tạo ra gần như bất kỳ một công thức nào. Dựa vào sở thích cá nhân, hệ thống có thể dự đoán những công thức mới mà

một cá nhân có thể thích thưởng thức. Những thành viên của cộng đồng nền tảng McCormick có thể sửa đổi công thức và đăng lên những phiên bản mới, tạo ra những tùy chọn hương vị luôn mở rộng và giúp xác định những xu hướng ẩm thực mới, tạo ra thông tin hữu ích không chỉ dành cho những người sử dụng của nền tảng mà còn cho những người quản lý các cửa hàng tạp hóa, nhà sản xuất thực phẩm, và chủ các nhà hàng.[18]

Như những ví dụ minh họa trên, khả năng đòn bẩy của nền tảng không còn bị hạn chế chỉ cho những người mới phất lên nhờ Internet ở Thung Lũng Silicon. Cũng không phải chỉ là sự phản ứng của các ông lớn đối với sức ép của cuộc đột phá mô hình nền tảng, những nỗ lực phản công lại làn sóng mạnh mẽ của các nền tảng – hoặc những cố gắng, thường là vô ích, vội vàng xây dựng một nền tảng bắt chước mù quáng sau khi lĩnh vực công nghiệp của họ đã bị xâm chiếm.

Các nhà lãnh đạo của các công ty hàng đầu phải hiểu mô hình kinh doanh mới thì mới có thể xây dựng nền tảng tương lai theo cách không chỉ nâng cao giá trị tài sản đang tồn tại mà còn tăng cường và củng cố chúng.

Vì vậy, những nền tảng kết nối đang "nuốt chửng" thế giới. Sự đột phá mà chúng đang hướng đến là tiếp cận đến các doanh nghiệp trong một ngành công nghiệp tại một thời điểm, và đôi khi có thể ảnh hưởng tới tất cả các ngành công nghiệp lấy thông tin làm trọng tâm ở một vài điểm. Chúng ta đã nhìn thấy điều này diễn ra trong ngành công nghiệp truyền thông và viễn thông. Ngành bán lẻ, giao thông vận tải thành phố và dịch vụ khách hàng cũng đang chịu sự tấn công mạnh mẽ. Chúng ta mong đợi ngân hàng, giáo dục và dịch vụ chăm sóc sức khỏe sớm cảm thấy sức nóng này. Những ngành công nghiệp này có mức độ tập trung thông tin cao nhưng cho đến nay vẫn chống cự lại sự đột phá nền tảng, phần lớn nhờ vào chế độ luật pháp bảo vệ và chủ nghĩa bảo thủ của người tiêu dùng bị chi phối bởi độ nhạy cảm rủi ro cao. Khi YouTube hiển thị cho người dùng thấy những video nhạt nhẽo hay vi phạm bản quyền, thiệt hại ít nghiêm trọng hơn nhiều so với việc một nền tảng được quản lý kém kết nối một người đi vay với một người cho vay lừa đảo, một nền tảng giáo dục cho phép một học sinh bậc đại học tiếp cận những thông tin khoa học hay toán học không chính xác, hay một nền tảng y tế kết nối bệnh nhân với một bác sĩ kém cỏi. Tuy nhiên, Lending Club, Udemy và Jawbone vẫn đang tìm cách chen chân vào các thị trường này và thực hiện những cuộc xâm nhập sớm.

Cuối cùng, dĩ nhiên, việc mang sự đột phá nền tảng tới những thị trường này cũng như những ngành công nghiệp khác không chỉ đơn thuần là một thách thức công nghệ. Những nhà cải cách hy vọng tạo ra những nền tảng mới tuyệt vời trong tương lai cần tập trung vào những tương tác cốt lõi trong thị trường mà họ mong muốn chinh phục và phân tích những rào cản giới hạn họ. Vượt qua những rào cản đó sẽ cho phép doanh nghiệp xây dựng được các hệ sinh thái dựa trên nền tảng trong thị trường đó. Chúng ta sẽ khám phá chủ đề này chi tiết hơn trong chương cuối của cuốn sách này, ở đó chúng ta sẽ chia sẻ tầm nhìn tương lai của thế giới nền tảng.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 4

- Mô hình nền tảng có thể đánh bại mô hình ống bởi vì lợi ích kinh tế cận biên cao và vì giá trị được tạo ra bởi những hiệu ứng mạng tích cực. Kết quả là, mô hình nền tảng đang phát triển nhanh hơn mô hình đường ống và chiếm lấy vị trí dẫn đầu trong ngành công nghiệp vốn từng thống trị bởi mô hình ống.

- Sự trỗi dậy của những mô hình nền tảng cũng đang phá bĩnh việc kinh doanh theo nhiều cách khác nhau. Nó đang tái tạo lại giá trị nhằm tạo ra những nguồn cung cấp mới; định hình lại sự tiêu dùng giá trị bằng việc kích hoạt các dạng hành vi tiêu dùng mới và định hình lại cách quản lý chất lượng thông qua quản lý cộng đồng.

- Sự gia tăng các nền tảng cũng gây ra những thay đổi cơ cấu trong nhiều ngành công nghiệp – cụ thể, thông qua các hiện tượng tái thiết lập trung gian môi giới, phân biệt quyền sở hữu với sự kiểm soát, và liên kết thị trường.

- Các ông lớn đang đấu tranh chống lại sự đột phá của nền tảng bằng cách nghiên cứu chính ngành công nghiệp của mình qua thấu kính nền tảng và bắt đầu xây dựng các hệ sinh thái tạo ra giá trị của riêng nó, như Nike và GE đang làm.

CHÚ THÍCH

1. Chris Gayomali, “ The Two Startups that Joined the $40 Bil- lion Club in 2014,” Fast Company, 30/12/2014, http:// ww w.fastcompany.com/3040367/the -two -start ups-that-joined-the-40-billion-club-in-2014.

2. Kara Swisher, “Man and Uber Man,” Vanity Fair, December 2014; Jes- sica Kwong, “Head of SF Taxis to Retire,” San Francisco Examiner, May 30, 2014; Alison Griswold, “The Million-Dollar New York City Taxi Medallion May Be a Thing of the Past,” Slate, 1/12/2014, http://w w w.slate.com/blogs/moneybox /2014/12/01/ new_york_taxi_medallions_did_tlc_transaction_data_inflate_the_price html.

3. Swisher, “Man and Uber Man.”

4. Zack Kanter, “How Uber’s Autonomous Cars Will Destroy 10 Mil- lion Jobs and Reshape the Economy by 2025,” CBS SF Bay Area, sanfrancisco.cbslocal.com/2015/01/27/how-ubers-autonomous-cars- will-destroy-10-million-jobs-and-reshape-the-economy-by-2025-lyft- google-zack-kanter/.

5. Swisher, “Man and Uber Man.”

6. Marc Andreessen, “Why Software Is Eating the World,” Wall Street Journal, 20/8/2011, http://www.wsj.com/articles/ SB10001424053111903480904576512250915629460.

7. Phil Simon, The Age of the Platform: How Amazon, Apple, Facebook, and Google Have Redefined Business (Henderson, NV: Motion Pub- lishing, 2011).

8. Feng Zhu và Marco Iansiti, “Entry into Platform-Based Markets,” Strategic Management Journal 33, no. 1 (2012): 88-106.

9. Jason Tanz, “How Airbnb and Lyft Finally Got Americans to Trust Each Other,” Wired, 23/4/2014, http:// www.wired.com/2014/04/ trust-in-the-share-economy/.

10. Arun Sundararajan, “From Zipcar to the Sharing Economy,” Har- vard Business Review, 3/1/2013, https://hbr.org/2013/01/ from-zipcar-to-the-sharing-eco/.

11. Dan Charles, “In Search of a Drought Strategy, California Looks Down Under,” The Salt, NPR, 19/8/2015, http://www.npr.org/ sections/thesalt/2015/08/19/ 432885101/in-search-of-salvation-from-drought-california-looks-down-under.

12. Simon, The Age of the Platform.

13. Hemant K. Bhargava và Vidyanand Choudhary, “Economics of

an Information Intermediary with Aggregation Benefits," Information Systems Research 15, no. 1 (2004): 22-36.

14. Marco Ceccagnoli, Chris Forman, Peng Huang, và D. J. Wu, "Cocre- ation of Value in a Platform Ecosystem: The Case of Enterprise Soft- ware," MIS Quarterly 36, no. 1 (2012): 263-90.

15. DC Rainmaker blog, "Under Armour (owner of MapMyFitness) buys both MyFitnessPal and Endomondo," 4/2/2015, http://www.dcrainmaker.com/2015/02/mapmyfitness-myfitnesspal-endomondo.html.

16. Peter C. Evans và Marco Annunziata, "Industrial Internet: Pushing the Boundaries of Minds and Machines," General Electric , November 26, 2012, http://www.ge.com/docs/chapters/Industrial_Internet.pdf.

17. Accenture Technology, "Vision 2015 - Trend 3: Platform (R)evolu- tion," http://techtrends.accenture.com/us-en/downloads/Accenture_ Technolog y_Vision %202015_Platform_Revolution.pdf. Accessed October 13, 2015.

18. Barry Wacksman và Chris Stutzman, Connected by Design: Seven Principles for Business Transformation Through Functional Integra- tion (New York: John Wiley and Sons, 2014).

Chương 5
Xây dựng nền tảng

Bài toán con gà-quả trứng? Tám cách xây dựng một nền tảng thành công

Cuộc khủng hoảng năm 1998 là thời kỳ căng thẳng nhất của nền kinh tế thế giới. Được kích hoạt bởi sự phát triển đáng kinh ngạc của Internet, hàng trăm doanh nghiệp công nghệ đã ra đời, nhiều công ty trong số đó được tán dương và thổi phồng giá trị so với doanh thu (thường ở mức tối thiểu) và lợi nhuận (thường chưa có lợi nhuận) thực tế. Dựa trên kinh nghiệm trước đây của những công ty như AOL và Amazon, các chủ doanh nghiệp công nghệ cao cùng những người ủng hộ họ trên các phương tiện thông tin đại chúng đã quyết định rằng, chìa khóa thành công đường dài chính là phải tăng trưởng bằng mọi giá, và nhiều người trong số họ đã đốt hàng triệu đô-la để chạy theo sự tăng trưởng đó. Đã có những nhà lập trình giữa hai đầu ba đầy tham vọng bất tận đã tích lũy được một khoản tiền khổng lồ, ít nhất là trên giấy tờ trong thời điểm đó.

Trong không khí hừng hực khí thế ấy, có một cặp doanh nhân trẻ cũng chính thức bước vào sân chơi của kỷ nguyên Internet đang bùng nổ. Peter Thiel, chàng trai 31 tuổi, sinh ra ở Đức và lớn lên ở Californica, từng là một trong những kiện tướng cờ vua quốc gia trẻ tuổi, và từng theo học ngành luật và tâm lý tại trường Đại học Stanford. Với tư cách một người công khai theo chủ nghĩa tự do, Peter Thiel đã giúp thành lập ra tờ báo Standford Review, một tờ báo bảo thủ thách thức lại văn hóa tự do đã ngự trị tại trường đại học này.

Max Levchin, một chàng trai 23 tuổi, sinh ra ở Ukraina và theo gia đình tị nạn đến Mỹ. Levchin lớn lên ở Chicago và theo học khoa học máy tính ở trường Đại học Illinois at Champain Urbana, chính

tại đây anh đã phát triển niềm đam mê về mã hóa – một môn khoa học tạo mã và giải mã. Đến năm 1998, anh đã sẵn sàng áp dụng tài năng của mình vào việc tạo ra các hình thức bảo mật trong thông tin liên lạc trên máy tính cho giới kinh doanh.

Thiel và Levchin (người thứ ba gia nhập nhóm là Joon Bernard, và cũng sớm rời nhóm sau đó) đã xây dựng Confinity, một startup nhắm đến việc cho phép chuyển tiền trên các máy Palm Pilot và các thiết bị kỹ thuật số hỗ trợ cá nhân khác (PDA) có trang bị cổng hồng ngoại. Tại thời điểm đó, máy Palm Pilot là một thiết bị di động khá phổ biến, tỷ lệ chấp nhận của nó được kỳ vọng là phát triển, và việc phát triển một hệ thống thanh toán trên một thiết bị di động dễ dàng mang theo đi khắp mọi nơi là điều khá hợp lý. Về logic kinh doanh đằng sau Confinity thì dường như chẳng có gì phải tranh cãi cả. Ý niệm về một cơ chế thanh toán có tiềm năng giải phóng hàng triệu người khỏi sự phụ thuộc vào đồng tiền do chính phủ phát hành đã hấp dẫn phần tính cách theo đuổi chủ nghĩa tự do lý tưởng của Thiel, tương tự như một nền tảng trực tuyến đầy tham vọng khác đã biến giấc mơ của những kẻ theo đuổi chủ nghĩa tự do thành hiện thực vào thế kỷ tiếp theo, đó là Bitcoin.

Tuy nhiên, Confinity thu hút rất ít người dùng. Sau hai năm, chỉ có được 10.000 người đăng ký, vì thế Levchin và Thiel đã quyết định đóng cửa Confinity.

Dù sao thì họ cũng đã mở ra những triển vọng kinh doanh đầy hứa hẹn. Trở lại vào tháng Mười năm 1999, một kỹ sư của Confinity đã tạo ra một phiên bản thử nghiệm chức năng chấp nhận thanh toán trực tuyến thông qua thư điện tử (email). Dự án thử nghiệm này cho chúng ta thấy được tiềm năng cải thiện đáng kể quy trình thanh toán. Không giống như những hệ thống thanh toán trực tuyến trước đó, hệ thống này cho phép mọi người trên thế giới có thể nhận được thanh toán trực tuyến từ bất kỳ ai mà không cần dùng đến hệ thống chuyển tiền rắc rối qua tài khoản ngân hàng. Levchin và Thiel nhận ra rằng có thể đem kinh doanh chính hình thức thanh toán mới này, nó sẽ phục vụ hàng triệu người tiêu dùng cũng như các doanh nghiệp trực tuyến.

Họ đặt tên cho dịch vụ này là PayPal và bắt tay xây dựng công ty dựa vào dịch vụ này. Nhưng lúc này lại là thời điểm đầy rủi ro trong chu kỳ kinh doanh để ra mắt một dịch vụ mới. Khả năng sụp đổ của cái gọi là bong bóng Internet đang lờ mờ hiện ra ở các công ty công nghệ cao, và chỉ vài tháng nữa thôi, sự sụt giảm không phanh của chỉ số NASDAQ[*******] sẽ làm cho cuộc khủng

hoảng bong bóng dot-com chính thức diễn ra. Áp lực đó khiến cho Thiel và Levchin nhận thức được rằng điều họ cần làm bây giờ là phải nhanh chóng xây dựng PayPal thành công. Họ đã chi tới 10 triệu đô-la một tháng cho doanh nghiệp, một số tiền xây dựng nền tảng rất lớn, một khoản chi tiêu khổng lồ mà trước đó chưa có doanh nghiệp nào từng bỏ ra nhiều đến thế.[1]

*******. *NASDAQ là điểm đến niêm yết cổ phiếu của các công ty công nghệ lớn như Apple, Microsoft, Google, Facebook…*

Họ cũng nhận ra rằng họ cần phải vượt qua một trong những thách thức khó khăn nhất, đó là phải xây dựng một doanh nghiệp được thiết kế phục vụ thị trường hai chiều – bài toán con gà-quả trứng. Khi cố gắng xây dựng một thị trường hai chiều mà trong đó cả hai chiều đều quan trọng như nhau, vậy thì phải tập trung vào đâu trước? Và làm cách nào để thu hút một chiều của thị trường khi chưa có chiều kia?

Trong trường hợp cụ thể của hình thức thanh toán mới này thì bài toán con gà-quả trứng càng trở nên đặt biệt rõ ràng và cấp thiết. Khi không có người bán nào sẵn lòng chấp nhận hình thức thanh toán mới này thì cũng sẽ không có người mua nào chấp nhận. Nhưng nếu người mua không dùng hình thức thanh toán này thì người bán cũng không đầu tư thời gian, công sức và tiền bạc vào nó. Vậy làm cách nào để xây dựng được một nền tảng thanh toán mới từ con số 0, chẳng có người bán và cũng chẳng có người mua. Nhóm người bán đưa ra lý do là họ sẽ tham gia nền tảng nếu nhóm người mua tham gia trước và ngược lại.

Về cơ bản, bài toán con gà, quả trứng là vấn đề dường như không dễ giải quyết chút nào. PayPal đã giải quyết được bài toán này thông qua một loạt những chiến lược tài tình.

Để bắt đầu, PayPal đã cắt giảm những cản trở có liên quan đến việc chấp nhận thanh toán trực tuyến. Người dùng chỉ cần có một thư điện tử (email) và một thẻ tín dụng là đủ. Sự đơn giản hóa này hoàn toàn trái ngược với hệ thống thanh toán trực tuyến của họ trong quá khứ (hệ thống Confinity) – hệ thống yêu cầu nhiều vòng xác minh trước khi thiết lập một tài khoản, đây chính là điều giới hạn người dùng tham gia vào nền tảng. PayPal là một hệ thống thân thiện người dùng, và việc hầu như không có bất kỳ cản trở nào khi thiết lập tài khoản đã thu hút được một lượng đáng kể người dùng ban đầu. Nhưng bao nhiêu đó là chưa đủ, nó cần tạo nên một nền tảng có sức thu hút đến toàn bộ những người bán hàng trực tuyến.

Trong một bài diễn văn của Peter Thiel tại Đại học Stanford, ông đã giải thích về những điều đã diễn ra tiếp theo đó:

Thách thức lớn nhất đối với PayPal là kiếm được những khách hàng mới. Họ đã cố gắng quảng cáo, nhưng chi phí quá cao. Họ đã thử phát triển kinh doanh bằng cách hợp tác với những ngân hàng lớn. Tuy nhiên, khi vấp phải những vấn đề quan liêu trong quá trình hợp tác, cuối cùng PayPal đã đi đến một kết luận quan trọng: cách phát triển kinh doanh này không hiệu quả. Họ cần phát triển theo cách lan truyền tự nhiên. Và họ cần đưa tiền cho người dùng trải nghiệm dịch vụ PayPal.

Và đó là những gì họ đã làm. Khách hàng mới sẽ nhận được 10 đô-la sau khi đăng ký thành công, và khách hàng cũ sẽ nhận được 10 đô-la cho mỗi khách hàng mới mà họ giới thiệu. PayPal đã có được sự tăng trưởng theo cấp số nhân, PayPal đã chi trả 20 đô-la cho mỗi khách hàng mới. Chiến lược này vừa hiệu quả vừa không. Có 7-10% tăng trưởng hàng ngày, và 100 triệu người dùng thì tốt đấy. Nhưng không có doanh thu và chi phí tăng theo cấp số nhân thì không ổn chút nào. Mọi thứ có vẻ quá thiếu ổn định. PayPal cần được đổn thổi đủ nhiều đến mức có thể gây được vốn và tiếp tục phát triển. (May mắn, cách làm này đã tỏ ra có hiệu quả. Nhưng điều đó không có nghĩa đây là cách vận hành công ty tốt nhất. Thực tế, nó có thể không hề ổn.)[2]

Thiel đã ghi lại cả những ngày đầu tuyệt vọng lẫn những thử nghiệm hầu như là ngẫu nhiên mà công ty đã áp dụng nhằm nỗ lực đưa PayPal ngoi lên khỏi mặt đất. Cuối cùng, chiến lược này cũng hoạt động hiệu quả. PayPal đã tăng được lượng người dùng đáng kể bằng cách khuyến khích những đăng ký mới.

Quan trọng hơn cả, đội ngũ PayPal nhận ra việc thu hút người dùng đăng ký vào nền tảng là chưa đủ; họ cần người dùng thử nghiệm dịch vụ thanh toán này, từ đó nhận ra giá trị của nó đối với họ, và rồi họ sẽ trở thành người dùng thường xuyên. Hay nói cách khác, kế hoạch giành được cam kết sử dụng của khách hàng quan trọng hơn kế hoạch thu hút khách hàng. Vì vậy PayPal đã thiết kế ra những ưu đãi thu hút khách hàng mới trở thành khách hàng hoạt động. Những khoản tiền thưởng chẳng những khiến người dùng cảm thấy hấp dẫn và chẳng có rủi ro gì khi tham gia vào PayPal, mà chúng còn gần như bảo đảm rằng các khách hàng mới sẽ tham gia giao dịch nếu như họ sử dụng 10 đô-la đã được tặng vào tài khoản.

Sự phát triển theo cấp số nhân của PayPal đã kích hoạt một số

vòng lặp phản hồi tích cực. Một khi người dùng trải nghiệm sự tiện lợi khi dùng PayPal, họ thường quay lại dùng hình thức thanh toán này khi họ mua sắm trực tuyến, từ đó khuyến khích những người bán hàng đăng ký tham gia vào nền tảng. Những người dùng mới này sẽ giới thiệu bạn bè của họ cùng tham gia vào PayPal. Và đến lượt những người bán hàng sẽ bắt đầu đặt logo của PayPal lên trang bán hàng của họ để thông báo với người mua rằng họ chấp nhận hình thức thanh toán trực tuyến này. Sự hiện diện của logo này cho người mua thấy được sự tồn tại của PayPal và khuyến khích họ đăng ký sử dụng. PayPal cũng giới thiệu với người bán chương trình tặng thưởng cho người giới thiệu để khuyến khích họ mang về nhiều người dùng hơn. Thông qua những vòng lặp phản hồi này, mạng lưới của PayPal đã bắt đầu phục vụ hiệu quả nhu cầu của người dùng (người bán và người mua) trong khi đó vẫn thúc đẩy được sự tăng trưởng của chính nền tảng này.

Tuy nhiên, ban lãnh đạo công ty không ngồi yên và chỉ dựa vào những vòng lặp phản hồi tích cực để phát triển nền tảng này. Họ đã tìm kiếm những cơ hội mới để có được tốc độ phát triển mạnh mẽ hơn nữa.

Vào đầu năm 2000, họ đánh dấu sự phủ sóng ngày càng tăng của PayPal trên eBay, trang đấu giá trực tuyến nổi tiếng nhất. Đó là thị trường hoàn hảo cho PayPal, bởi vì hầu hết những người bán hàng trên eBay không phải là những người làm việc toàn thời gian nên không có đủ điều kiện được chấp nhận mở thẻ tín dụng hoặc các hình thức thanh toán trực tuyến khác.

Đội ngũ tiếp thị của PayPal đã tận dụng cơ hội tái tập trung nỗ lực của mình vào việc cho phép thực hiện các thanh toán trên eBay. Họ cũng đã dùng một số kỹ thuật khác, một trong số đó là mô phỏng nhu cầu tiêu dùng diễn ra trên eBay bằng cách tạo ra một robot mạng (một công cụ phần mềm tự động hóa) có khả năng thực hiện mua hàng và luôn luôn thực hiện thanh toán bằng PayPal. Nhận thấy nhu cầu sử dụng Paypal ngày càng lớn, nhiều người bán hàng trên eBay đã đăng ký dùng dịch vụ của PayPal, điều này khiến cho PayPal ngày càng phổ biến và thu hút người tiêu dùng hơn. Người bán hàng bắt đầu gắn biểu tượng PayPal lên trang bán hàng của họ để hỗ trợ người mua truy cập hệ thống thanh toán này chỉ bằng một cú nhấp chuột, giảm thiểu cản trở tối đa.[3]

Trong vòng ba tháng, lượng khách hàng của PayPal tăng từ 100.000 lên 1 triệu khách hàng.

Những người đứng đầu eBay nhận ra PayPal đang xây dựng một nền tảng của chính nó sau lưng mình. Lo lắng về mối đe dọa cạnh tranh tiềm ẩn bởi một công ty đang tìm cách kết nối độc lập đến những khách hàng của eBay (và lấy đi một phần doanh thu từ các giao dịch trên eBay), eBay cố gắng chống lại. Nó cho ra mắt một hệ thống thanh toán của riêng mình có tên Billpoint có hợp tác với ngân hàng Wells Fargo. Nó đẩy mạnh Billpoint, đến mức có lúc đã yêu cầu những người bán hàng trên eBay phải để biểu tượng của Billpoint lớn hơn trên trang bán hàng của họ khi mà họ chấp nhận thanh toán bởi Billpoint và PayPal. Cố gắng là vậy, nhưng Billpoint đã thất bại trong việc kéo người dùng eBay về nền tảng của mình. Billpoint thất bại một phần là do ra mắt muộn màng, một phần nữa là do những bước đi không đúng đắn trong chiến lược kinh doanh của eBay, ví dụ như quyết định cắt giảm những hợp đồng có thể đẩy mạnh việc sử dụng Billpoint của những người bán hàng ngoài hệ thống eBay.

PayPal vẫn tiếp tục phát triển. Đến thời điểm Confinity đóng cửa dịch vụ trên máy Palm Pilot vào cuối năm 2000, PayPal đã có được ba triệu tài khoản, nhiều hơn gấp ba trăm lần số tài khoản mà Confinity có được. Kể từ khi Diners Club, thẻ tín dụng đầu tiên ra đời, thế giới chưa bao giờ được chứng kiến một hệ thống thanh toán mới nào được chấp nhận toàn cầu phát triển nhanh tới vậy. Vào tháng Hai năm 2002, PayPal đã trở nên đại chúng.

Vào tháng Mười năm 2002, eBay cuối cùng đã từ bỏ việc phát triển Billpoint và mua lại PayPal với giá là 1,4 tỷ đô-la thông qua trao đổi cổ phiếu – một số tiền khiêm tốn trong thời đại ngày nay nhưng lại là một thương vụ đáng chú ý vào thời điểm đó. Lúc đó, 70% các cuộc đấu giá trên eBay chấp nhận PayPal, và có khoảng 25% các cuộc đấu giá được chốt giá và được giao dịch thông qua dịch vụ thanh toán của PayPal. Ngày nay, PayPal mang lại cho eBay phần lớn doanh thu và lợi nhuận trong khi nó cho phép hàng trăm nghìn người bán hàng nhỏ lẻ thực hiện việc bán hàng trực tuyến một cách dễ dàng, hiệu quả và có lợi hơn bao giờ hết.

BÍ QUYẾT MARKETING NỀN TẢNG: THIẾT KẾ PHÁT TRIỂN SỰ LAN TRUYỀN

Như gợi ý từ câu chuyện của PayPal, việc marketing một doanh nghiệp theo mô hình nền tảng khác với các sản phẩm truyền thống hay marketing doanh nghiệp theo mô hình ống ở nhiều phương diện. Với những người tiên phong của thời đại marketing nền tảng, các chiến lược kéo tỏ ra hiệu quả và quan trọng hơn các chiến lược đẩy.

Nền công nghiệp theo mô hình ống phụ thuộc nhiều vào các chiến lược marketing đẩy. Người tiêu dùng được tiếp cận thông tin thông qua các chiến dịch marketing và các kênh truyền thông của chính doanh nghiệp hoặc doanh nghiệp thuê ngoài. Trong thời kỳ khan hiếm, khách hàng có không nhiều lựa chọn và các sản phẩm thường được mang đến tiếp thị trước mặt khách hàng. Trong hoàn cảnh như vậy, ngành quảnh cáo và quan hệ công chúng (PR) hầu như chỉ tập trung vào nhận diện thương hiệu – kỹ thuật kinh điển giúp "đẩy" một sản phẩm hoặc dịch vụ vào tiềm thức khách hàng tiềm năng.

Mô hình marketing này bị suy yếu đi trong thế giới mạng lưới nơi con người có toàn quyền tiếp cận các kênh marketing và truyền thông. Ví dụ minh họa cho vấn đề này là sự lan truyền toàn cầu của những video nổi tiếng trên YouTube như video "Gangnam Style" của PSY và video "Friday" của Rebecca Black. Trong thời đại dư thừa vật chất, sản phẩm và thông điệp truyền thông được lan truyền không giới hạn, người ta bị phân tâm nhiều hơn, giữa hằng hà sa số các lựa chọn, người ta chỉ cần click chuột hoặc lướt qua. Vì vậy, chỉ làm mỗi việc nhận diện thương hiệu thôi thì chưa đủ để khách hàng chấp nhận và sử dụng sản phẩm. Việc đẩy sản phẩm và dịch vụ về phía khách hàng giờ đây không còn là chìa khóa dẫn đến thành công nữa. Thay vào đó, những sản phẩm và dịch vụ này phải được thiết kế sao cho có thể hấp dẫn và lôi cuốn khách hàng về phía mình một cách tự nhiên nhất.

Hơn nữa, đối với một doanh nghiệp nền tảng, mức độ cam kết sử dụng và sử dụng tích cực mới là những chỉ số thật sự thể hiện sự chấp nhận của khách hàng, chứ không phải là số lượng đăng ký hay khách hàng mới. Đó chính là lý do nền tảng phải thu hút người dùng bằng cách thiết lập những ưu đãi khuyến khích tham gia, ưu tiên những ưu đãi liên quan đến các tương tác trong nền tảng. Nếu như theo truyền thống, marketing phải tách rời sản phẩm. Thì trong các doanh nghiệp nền tảng, marketing cần phải gắn bó mật thiết với nền tảng.

Cách suy nghĩ mới này về marketing được phản ánh trong những chiến lược mà những người đứng đầu PayPal đã sử dụng để tạo nên thành công cho nền tảng của họ. Thay vì đẩy PayPal vào tiềm thức của người dùng bằng cách quảng cáo trên tivi, các mẩu quảng cáo trên báo in, hay gửi email đến hàng loạt người dùng, họ đã tạo ra những ưu đãi để tự bản thân nền tảng thu hút lôi kéo người dùng về, sự thu hút đó đến từ sự siêu đơn giản ở dịch vụ của PayPal và những khoản tiền thưởng cho những ai hoàn thành việc đăng ký tài khoản mới. Họ đã kéo những người bán hàng tham gia

vào nền tảng của họ bằng cách đồng thời tạo ra nhu cầu của người mua với dịch vụ PayPal và giả lập nhu cầu thông qua việc sử dụng robot mạng trên eBay. Khi ngày càng có nhiều người dùng đăng ký, sức thu hút của PayPal càng tăng cao. Cuối cùng, những dịch vụ thanh toán đối thủ của PayPal đều bị loại bỏ – minh chứng cho sức mạnh của chiến lược kéo.

Các chiến lược đẩy truyền thống vẫn tiếp tục thích hợp trong thế giới nền tảng. Ví dụ như Instagram đã nhận được hàng chục nghìn lượt tải về trong ngày ra mắt khi nó được đặt ở vị trí số 1 trong kho ứng dụng iTunes của Apple – dạng chiến lược mà các công ty truyền thống đã sử dụng hàng thế kỷ qua. Và trường hợp của Twitter, chúng ta sẽ bàn luận chi tiết sau, đã được đẩy lên nhờ những sự kiện quan hệ công chúng thành công rộng rãi – đây cũng là một dạng khác của chiến lược đẩy.

Nhưng trong thế giới nền tảng, sự phát triển người dùng nhanh chóng, dễ mở rộng và bền vững thường đạt được thông qua các quá trình và chiến lược kéo.

LỢI THẾ CỦA CÁC ÔNG TRÙM: THỰC TẾ HAY ẢO TƯỞNG?

Bài toán con gà-quả trứng và những khó khăn trong việc thu hút một lượng lớn người dùng có thể khiến bạn phải tự hỏi rằng: vì sao những ông trùm kinh tế với một lượng lớn khách hàng đang có lại không đi chiếm lĩnh thế giới nền tảng? Có thể đó chỉ là vấn đề thời gian trước khi các công ty lớn như Walmart, Samsung, và GE tận dụng vị trí dẫn đầu của họ để tham gia vào cuộc đua.

Các ông lớn có nhiều lợi thế khi xây dựng doanh nghiệp theo mô hình nền tảng. Họ có sẵn chuỗi giá trị, sự liên minh và hợp tác mạnh mẽ với các công ty khác, có đội ngũ tài năng giúp lên kế hoạch hành động, và một kho vũ khí lợi hại là danh sách những khách hàng trung thành của họ.

Tuy nhiên, những lợi thế này có thể khiến họ tự mãn. Thế giới của các doanh nghiệp truyền thống được thống trị bởi những sản phẩm và mô hình kinh doanh truyền thống, thường cần có một khoảng thời gian để quan sát sự gia tăng của các đối thủ cạnh tranh bên ngoài và rồi sẽ có những điều chỉnh phù hợp. Hầu hết các công ty lớn đã có những bước chuyển hóa rất chậm: những quy trình lập kế hoạch chiến lược, xác định mục tiêu, tự đánh giá, hoạt động học hỏi, rút kinh nghiệm cứ ung dung diễn ra với một kế hoạch kiểm tra mỗi năm một lần, hoặc tốt hơn là mỗi quý một lần. Trong khi đó ở thế giới nền tảng được thống trị bởi các mạng

lưới tương tác cực nhanh và không thể dự đoán được, thị trường có thể thay đổi nhanh chóng, và những kỳ vọng của khách hàng có thể còn thay đổi nhanh hơn. Theo đó, hệ thống quản lý cũng cần phải thay đổi tương ứng.

Khi những ông trùm tự làm mới mình để bước vào thế giới nền tảng, họ sẽ tìm thấy chính họ trên cùng sân chơi như những công ty khởi nghiệp phát triển nhanh chóng và linh hoạt. Trong thế giới tự do tiếp cận mạng lưới và marketing theo chiến lược kéo, những ưu thế về quy mô, kinh nghiệm và nguồn lực trở nên kém quan trọng.

Vì thế nếu bạn đang hay sẽ trở thành một doanh nhân trong tương lai, hoặc nếu như bạn đang giúp đỡ vận hành một công ty vừa và nhỏ muốn đi theo mô hình nền tảng, đừng bị dọa dẫm bởi viễn cảnh của một đối thủ khổng lồ xâm phạm vào sân chơi của bạn. Những quy luật của trò chơi phát triển đã thay đổi, nếu như bạn hiểu và làm chủ được những quy luật mới này, bạn sẽ có được cơ hội sống sót và phát triển mạnh mẽ như bất kỳ ai.

CÓ NHIỀU CÁCH XÂY DỰNG NỀN TẢNG

Thật hấp dẫn khi giả sử rằng nếu một chiến lược xây dựng nền tảng hoạt động hiệu quả cho nền tảng A, thì nó cũng sẽ hoạt động tốt cho nền tảng B. Nhưng những dữ liệu lịch sử lại chứng minh rằng điều này không đúng. Trong thực tế, ngay cả những nền tảng là đối thủ cạnh tranh trực tiếp của nhau cũng cần phải đi theo những chiến lược xây dựng nền tảng khác nhau để có thể tạo lập được những vị trí độc đáo và mạnh mẽ trên thị trường. Câu chuyện của ba nền tảng video trực tuyến cạnh tranh với nhau là YouTube, Megaupload và Vimeo sẽ minh họa sống động cho điều này.

YouTube là mạng xã hội lưu trữ video đầu tiên (nơi mà bất kỳ ai cũng có thể tải video lên mạng) đã chiếm được thị phần lớn nhất. Nó làm được điều này bằng cách tập trung hoàn toàn vào những người sản xuất nội dung. Vào những ngày đầu xây dựng nền tảng, YouTube đã tổ chức những cuộc thi những người sản xuất nội dung tải video của họ lên nền tảng. Thêm vào đó, nó còn cho phép các nhà sản xuất nội dung nhúng video của họ ở những nơi khác bên ngoài YouTube, điều này giúp cho YouTube nhanh chóng được lan truyền rộng khắp thế giới. Có một lượng người dùng tiềm năng nhận thấy đây là một nền tảng có sức hút rất lớn. Ví dụ như phần lớn những tương tác trên mạng xã hội nổi tiếng sau này là Myspace đều hình thành quanh các ban nhạc indie. YouTube đã

cải tiến trên Myspace bằng cách tạo ra những trải nghiệm video dựa trên công nghệ flash, có thể xem video chỉ bằng một cú nhấp chuột, điều này giúp cho các ban nhạc dễ dàng tải video âm nhạc của họ lên. Điều này giúp cho YouTube có được một lượng nội dung ban đầu đáng kể, đồng thời nó cũng dựa vào các nhà sản xuất nội dung này để lôi kéo người xem vào YouTube, và một số người xem rốt cuộc chuyển sang thành nhà sản xuất nội dung. Để củng cố sự tập trung vào những nhà sản xuất nội dụng, YouTube còn nâng tầm của những nhà sản xuất nội dung hàng đầu trở thành đối tác, giúp cho nhà sản xuất có được doanh thu quảng cáo chia sẻ từ YouTube.

Việc YouTube không ngừng tập trung vào nhà sản xuất nội dung đã giúp phát triển nền tảng này theo bốn cách sau. Thứ nhất, nó đã ươm mầm nội dung cho nền tảng. Thứ hai, nó đã tạo ra được một cơ chế quản lý linh hoạt giúp xác định nội dung chất lượng bằng cách cho phép người xem bầu chọn thích hoặc không thích những video mà họ đã xem. Thứ ba, nó dựa vào nhà sản xuất nội dung để lôi kéo người xem tham gia vào nền tảng của nó. Thứ tư cũng là điều quan trọng nhất, nó đã tạo ra được một tập hợp những nhà sản xuất nội dung, những người đã đầu tư vào nền tảng và có một lượng người dùng đang theo dõi họ sẽ không dễ dàng bị lôi kéo sang một nền tảng nào khác.

Megaupload đã gặp phải vấn đề của kẻ đến sau. Vào năm 2005, khi Megaupload ra mắt, hầu hết các nhà sản xuất nội dung đều đã hoạt động trên YouTube, và không có bất kỳ sự khuyến khích nào đủ để khiến họ tham gia vào một nền tảng hoàn toàn mới với một lượng người xem ít ỏi như Megeupload. Là kẻ đến sau, Megaupload không thể cạnh tranh đối đầu trực tiếp bằng cách lặp lại chiến dịch phát triển người dùng của công ty dẫn đầu thị trường. Vì thế nó đã triển khai một chiến lược xây dựng nền tảng khác. Nó chỉ tập trung vào người tiêu dùng (người xem) bằng cách ươm mầm nền tảng với nội dung nội bộ, đặc biệt là tạo ra nội dung ở các danh mục ngày càng bị kiểm soát chặt chẽ trên YouTube, bao gồm những video vi phạm tác quyền và khiêu dâm. Megaupload đã tạo được sự chú ý đặc biệt bằng cách giải quyết những nhu cầu chưa được phục vụ. Tuy nhiên trong quá trình đó, nó tự đưa mình vào những vụ kiện cáo và gánh chịu búa rìu dư luận.

Vimeo tham gia cuộc đua ở vị trí thứ ba (ra mắt vào tháng 11 năm 2004), nhưng đã có được thành công khi thực hiện chiến lược tập trung vào nhà sản xuất trước, trực tiếp cạnh tranh với YouTube. Chìa khóa thành công của Vimeo là đã tạo ra một bộ công cụ phần

mềm chất lượng cao hơn để thu hút một nhóm người dùng không được YouTube chú ý đến.

Trong những ngày đầu tiên, cơ sở hạ tầng của YouTube về băng thông và lưu trữ gắn liền với phần mềm xem video có thể nhúng link vào website khác của nó đã tạo ra những giá trị hấp dẫn nhà sản xuất. Tuy nhiên, khi YouTube đã lôi kéo được chú ý của những người làm video, sự tập trung của nền tảng chuyển từ cải tiến cơ sở hạ tầng lưu trữ video (đây là giá trị nó cung cấp cho các nhà sản xuất) sang cải tiến tính năng phục vụ người xem video (tập trung vào việc tìm kiếm video, và nguồn cung cấp dữ liệu video).

Như những ví dụ khác nhau đã được minh họa ở trên, nếu như bạn đang xây dựng một nền tảng, bạn cần biết những cam kết giá trị được cung cấp bởi đối thủ của bạn – thứ sẽ giúp cho bạn cấu trúc chính nền tảng của mình, cho phép bạn đi vào một phân khúc thị trường chưa ai chạm đến – ngay cả khi đơn vị giá trị cơ bản mà bạn cung cấp có hình thức tương tự.

TÁM CHIẾN LƯỢC GIẢI QUYẾT BÀI TOÁN CON GÀ-QUẢ TRỨNG

Việc hiểu được tầm quan trọng của các chiến lược kéo trong thị trường nền tảng cũng như việc cần phải phân tích và đáp lại những thiết kế nền tảng của các doanh nghiệp đối thủ là những yếu tố quan trọng của chiến lược xây dựng nền tảng. Nhưng vấn đề nan giải mà chúng ta gọi là bài toán con gà-quả trứng vẫn hiện diện trước mặt hầu hết các nhà sáng lập nền tảng. Làm thế nào để xây dựng cơ sở khách hàng cho một thị trường hai phía khi mà mỗi phía của thị trường đều phụ thuộc vào sự tồn tại của phía bên kia trước tiên.

Có một cách giải quyết câu hỏi hóc búa này, đó là hãy tránh bài toán con gà-quả trứng hoàn toàn bằng cách xây dựng một doanh nghiệp nền tảng dựa trên cơ sở của một doanh nghiệp theo mô hình ống, hoặc một doanh nghiệp sản xuất sản phẩm truyền thống. Cách tiếp cận này được biết đến như là:

1. Chiến lược “chạy theo con thỏ” (follow the rabbit). Hãy thực hiện thành công một dự án thử nghiệm không theo mô hình nền tảng nhằm thu hút cả người dùng và nhà sản xuất tham gia vào một nền tảng mới được dựng lên trên chính cơ sở hạ tầng đã được chứng minh từ dự án của bạn.

Hãy lấy công ty Amazon làm ví dụ cho chiến lược này. Nó không bao giờ phải đối mặt với bài toán con gà-quả trứng, lý do là bởi vì

Amazon là một công ty bán lẻ trực tuyến thành công. Nó đã hoạt động rất hiệu quả ở mô hình ống, bằng cách tự mình bán các sản phẩm trực tuyến để thu hút khách hàng. Khi đã phát triển một lượng người tiêu dùng đủ lớn, Amazon tự chuyển mình sang mô hình kinh doanh nền tảng bằng một cách đơn giản là mở hệ thống của nó cho những nhà sản xuất bên ngoài để họ có thể bán hàng trên hệ thống website của Amazon. Và kết quả là Amazon trở thành một thị trường mua bán cho phép hàng nghìn doanh nghiệp bán sản phẩm của họ đến hàng triệu người tiêu dùng mà Amazon đã dày công xây dựng, từ đây Amazon sẽ thu về một khoản doanh thu nhỏ từ mỗi giao dịch trên hệ thống của mình.

Trong lĩnh vực kinh doanh B2B*******, công ty Intel cũng đã gặp những thách thức tương tự trong việc phải chứng minh cho mọi người biết được giá trị của công nghệ không dây. Không ai muốn dùng máy tính xách tay có tích hợp công nghệ không dây nếu như không có bất kỳ nhà cung cấp dịch vụ nào cung cấp cho người dùng dịch vụ không dây này. Vì thế Intel đã hợp tác với NTT – công ty viễn thông của Nhật, để chứng minh rằng thị trường công nghệ không dây là có thật. Một khi công ty NTT cho mọi người thấy được rằng họ đã tạo ra được lợi nhuận khi tham gia cung cấp dịch vụ này cho thị trường, thì hàng chục công ty khác sẽ chạy theo xu hướng này. Thuật ngữ của chiến lược này có tên là "chạy theo con thỏ" cũng xuất phát từ công ty Intel, chính họ đã định nghĩa ra chiến lược này.

*******. *B2B: mô hình kinh doanh giữa các doanh nghiệp.*

Tuy nhiên, không phải lúc nào chúng ta cũng có thể sử dụng được chiến lược "chạy theo con thỏ". Đôi khi chúng ta phải xây dựng nền tảng từ đầu, từ con số 0. Điều đó có nghĩa rằng chúng ta cần phải tìm cách nào đó thu hút một lượng người dùng đủ lớn ở cả hai chiều của thị trường, đó là một thánh thức không thể tránh khỏi.[4] Tin vui là, có một số chiến lược cụ thể và hiệu quả đã được phát triển và chứng minh để giải bài toán con gà-quả trứng. Về cơ bản, những chiến lược này bao gồm ba kỹ thuật dưới đây:

1. Tạo ra giá trị gia tăng. Những người quản lý nền tảng lên kế hoạch ưu tiên cho việc tạo ra các giá trị thu hút một nhóm người dùng hoặc nhiều nhóm người dùng, cho họ thấy được những lợi ích tiềm ẩn khi tham gia nền tảng.[5] Khi những người dùng ban đầu này tạo ra được nhiều đơn vị giá trị hơn, họ sẽ thu hút những người dùng khác tham gia vào nền tảng, cứ như vậy sẽ tạo ra một vòng lặp phản hồi tích cực, từ đó dẫn đến sự phát triển liên tục của nền tảng.[6] Báo Huffington đã áp dụng chiến lược này bằng

cách thuê những người viết bài chuyên nghiệp tạo ra một lượng lớn bài viết ban đầu có chất lượng cao cho website của họ nhằm thu hút độc giả. Và rồi chính những độc giả này bắt đầu viết và đóng góp những bài viết của riêng họ trên website này, từ đó dẫn đến một mạng lưới người viết bài ngày càng đông đảo hơn và ngày càng thu hút nhiều độc giả hơn nữa.

2. Thiết kế nền tảng thu hút một nhóm người dùng. Nền tảng cần được thiết kế ra để cung cấp những công cụ, sản phẩm, dịch vụ, hoặc những lợi ích khác có khả năng thu hút một nhóm người dùng, hoặc người tiêu dùng, hay nhà sản xuất. Khi số lượng người dùng đủ lớn ở một bên của thị trường mua bán, nó sẽ thu hút người dùng ở chiều bên kia, điều này sẽ dẫn đến vòng lặp phản hồi tích cực. Như trường hợp của Open Table, mà chúng tôi sẽ kể chi tiết ngay sau đây. Đây là một nền tảng phục vụ cho việc đặt bàn tại các nhà hàng trực tuyến. OpenTable đã dùng chiến lược này bằng cách tạo ra những công cụ, phần mềm để các chủ nhà hàng có thể đăng ký nhà hàng của họ lên nền tảng OpenTable. Khi đã có được một lượng nhà hàng rất lớn trên OpenTable, người tiêu dùng bắt đầu khám phá website này và dùng nó để lên kế hoạch cho những buổi ăn uống của họ ở nhà hàng.

3. Khởi động đồng thời. Để bắt đầu, nền tảng cần tạo ra những điều kiện thuận lợi mà từ đó các đơn vị giá trị được tạo ra có liên quan mật thiết đến người dùng, nhất là khi quy mô tổng thể của mạng lưới còn nhỏ. Sau đó, cần cố gắng khuyến khích nhiều hoạt động diễn ra trên nền tảng, từ đó sẽ thu hút được đồng thời một số lượng đủ lớn cả người tiêu dùng và nhà sản xuất tham gia vào quá trình tạo ra nhiều hơn nữa các đơn vị giá trị và các tương tác tạo ra giá trị, nhờ vậy hiệu ứng mạng bắt đầu phát huy tác dụng. Trong phần sau của chương này, chúng tôi sẽ cho các bạn thấy cách Facebook đã sử dụng chiến lược này để tạo ra sức hút người dùng tham gia vào mạng xã hội non trẻ này ngay cả khi số lượng thành viên tham gia Facebook lúc đầu là rất nhỏ bé, bị giới hạn, chỉ dùng cho các sinh viên ở một trường đại học – Đại học Harvard.

Ba kỹ thuật trên có thể dùng độc lập với nhau hoặc có thể sử dụng cùng với nhau, và những sự kết hợp giữa ba kỹ thuật này có thể hoạt động hiệu quả trong những hoàn cảnh nhất định. Sau đây là một vài biến thể cụ thể mà chúng tôi đã xác định. Nếu như bạn đang trong quá trình phát triển một nền tảng mới hoặc là đang nhen nhóm ý tưởng xây dựng một nền tảng mới thì qua đây bạn có thể tìm thấy một mô hình đầy cảm hứng giúp giải quyết bài toán con gà-quả trứng của chính mình.

2. Chiến lược cộng sinh. Đây là chiến lược mà trong đó nền tảng mới xây dựng của bạn được kết nối với cơ sở dữ liệu người dùng đã có sẵn ở một nền tảng khác và từ đó bắt đầu quá trình tạo ra các giá trị thu hút người dùng tham gia vào nền tảng của bạn.

Đây là một chiến lược kinh điển và đã được sử dụng bởi rất nhiều nền tảng thành công. Như chúng ta có thể thấy Paypal đã sử dụng chiến lược này khi nó cộng sinh cùng eBay, một nền tảng kết nối dịch vụ đấu giá trực tuyến.

Justdial là một thị trường thương mại điện tử nội địa lớn nhất ở đất nước Ấn Độ, cung cấp dịch vụ giao dịch tiêu dùng cho hơn bốn triệu doanh nghiệp nhỏ. Nó có được cơ sở dữ liệu ban đầu bằng cách lấy danh sách khách hàng từ các danh bạ điện thoại hiện có, ngoài ra nó cũng có được thông tin doanh nghiệp bằng cách cho nhân viên đi gõ cửa từng doanh nghiệp và thu thập thông tin. Bằng cách sử dụng dữ liệu này, Justdial ra đời như là một dịch vụ danh bạ điện thoại. Khi một người tiêu dùng gọi cho Justdial để tìm kiếm những nhà cung cấp dịch vụ, ví dụ như tìm kiếm nhà hàng cho một tiệc cưới, Justdial sẽ chuyển khách hàng này đến với nhà cung cấp dịch vụ tương ứng. Trong trường hợp cụ thể này, Justdial sẽ kết nối với những nhà hàng trong thị trấn khách hàng đang ở. Thấy được những lợi ích mà Justdial mang lại, một số nhà cung cấp dịch vụ sẽ đăng ký thuê bao trên Justdial. Và để khuyến khích các chủ doanh nghiệp địa phương, trong đó có nhiều người chưa từng đăng thông tin trực tuyến, tham gia tích cực hơn, Justdial đã tạo ra những cách dễ dàng nhất giúp họ tham gia vào nền tảng thông qua các kênh như gặp trực tiếp nhân viên của Justdial, gọi điện thoại, hay nhắn tin.

Sau khi IPO (phát hành cổ phiếu công chúng lần đầu) thành công vào tháng 5 năm 2013, Justdial tiếp tục là nền tảng thống trị thị trường thương mại địa phương ở Ấn Độ. Nó có một khởi đầu rất khiêm tốn với một bộ danh sách khách hàng đi "mượn" từ một nền tảng có sẵn – đó chính là danh bạ điện thoại địa phương.

Ở Mỹ, nhiều công ty khởi nghiệp cũng dùng chiến lược tương tự bằng cách cộng sinh vào Craigslist. Nền tảng mới bắt đầu với việc "chắt lọc" thông tin từ Craigslist bằng cách dùng các phần mềm hỗ trợ tập hợp thông tin tự động, từ đó có được thông tin về các chủ doanh nghiệp và các nhà cung cấp dịch vụ. Rồi những thông tin này sẽ được đăng trên chính nền tảng, tạo cho người tiêu dùng có cảm giác rằng các chủ doanh nghiệp này thật sự tham gia vào nền tảng mà họ đang xây dựng. Khi một khách hàng yêu cầu một dịch vụ nào đó từ một nhà cung cấp, nền tảng này sẽ chuyển yêu

cầu này đến nhà cung cấp dịch vụ tương ứng đồng thời mời gọi các chủ doanh nghiệp tham gia vào nền tảng này.

Như đã miêu tả ở phần trước của chương này, một ví dụ rất thuyết phục cho chiến lược cộng sinh là việc YouTube dựa vào làn sóng phát triển của Myspace bằng cách cung cấp cho những thành viên ban nhạc độc lập của mạng xã hội này những công cụ video rất mạnh mẽ. Một khi YouTube có được hàng triệu thành viên từ Myspace, nó sẽ đạt tới một ngưỡng nhất định để phát triển theo hướng lan truyền (viral). Đến năm 2006, YouTube còn phát triển nhanh hơn cả Myspace và kể từ đó khoảng cách lại ngày một xa hơn.

3. Chiến lược ươm mầm. Hãy tạo ra các đơn vị giá trị có liên quan mật thiết đến ít nhất một nhóm đối tượng người dùng tiềm năng. Khi nền tảng đã lôi cuốn được sự tham gia của nhóm người dùng này thì những nhóm người dùng khác cũng sẽ muốn tham gia vào quá trình tương tác tạo ra giá trị trên nền tảng, như một kết quả tất yếu.

Trong một vài trường hợp, các công ty hoạt động theo mô hình nền tảng sẽ tự đảm nhiệm vai trò tạo ra giá trị trên nền tảng bằng cách trở thành những người sản xuất đầu tiên. Ngoài việc khởi động nền tảng, chiến lược này còn cho phép người sở hữu nền tảng định nghĩa về các loại đơn vị giá trị cũng như chất lượng của những đơn vị giá trị mà họ muốn thấy trên nền tảng, từ đó khuyến khích phát triển một văn hóa đóng góp có chất lượng cao từ những nhà sản xuất tham gia vào nền tảng sau này.[7]

Khi Google xây dựng hệ điều hành Android để cạnh tranh với hệ điều hành của Apple, nó đã ươm mầm thị trường bằng cách trao giải thưởng có giá trị lên đến 5 triệu đô-la cho những nhà phát triển ứng dụng di động có ứng dụng nằm trong top cao nhất trong mười hạng mục như ứng dụng trò chơi (game), tiện ích người dùng, mạng xã hội, giải trí. Người thắng cuộc chẳng những nhận được một khoản tiền thưởng mà còn là những người dẫn đầu thị trường hạng mục ứng dụng của mình, và kết quả là thu hút được một lượng lớn khách hàng.

Trong một vài trường hợp khác, các đơn vị giá trị có thể được "vay mượn" từ những nguồn khác thay vì người phát triển nền tảng phải tự tạo ra các đơn vị giá trị này từ đầu. Adobe đã xây dựng công cụ đọc văn bản PDF mọi lúc mọi nơi bằng cách tạo ra tất cả các mẫu khai báo thuế trực tuyến của chính phủ liên bang. Đây là một thị trường rất rộng lớn bởi vì bất kỳ cá nhân hay doanh

nghiệp nào cũng cần đóng thuế cho chính phủ Mỹ. Adobe đã thuyết phục Sở Thuế vụ Mỹ (IRS) cùng tham gia hợp tác bằng cách cho IRS thấy rằng giải pháp của họ sẽ giúp tiết kiệm hàng triệu đô-la khi cắt giảm chi phí in ấn tài liệu và bưu phí. Về phương diện người đóng thuế, họ sẽ được truy cập nhanh chóng và thuận lợi đến những tài liệu mà họ muốn, ít nhất là một lần trong một năm. Rất nhiều người ấn tượng với những giá trị mà Adobe đã mang lại, vì thế họ đã quyết định chọn Adobe là nền tảng đăng tải tài liệu của mình.

Trong vài trường hợp khác nữa, quá trình ươm mầm được thực hiện bằng các giá trị ảo ("giả mạo"). Như chúng ta thấy, Paypal đã sử dụng chiến lược này khi dùng robot mạng thực hiện việc mua bán tự động trên eBay, từ đó thu hút những người bán hàng tham gia vào nền tảng Paypal. Đây là một cách làm đặc biệt thông minh bởi vì một con robot có thể chuyển sang đăng bán những mặt hàng mà nó vừa mua, do đó sẽ bao trùm hoạt động ở cả hai bên của một thị trường hai chiều, và điều này cũng giúp cho Paypal không phải trang bị nhà kho cũng như gặp các vấn đề về vận chuyển hàng hóa.

Các trang web hẹn hò trực tuyến thường làm giả sự thu hút ban đầu bằng cách tạo ra những hồ sơ ảo và những cuộc nói chuyện trên nền tảng đó. Có rất nhiều hồ sơ ảo của những người phụ nữ hấp dẫn xuất hiện trên trang nhằm thu hút nhiều người đàn ông tham gia vào nền tảng hẹn hò này. Người dùng khi truy cập vào những website hẹn hò sẽ thấy các hoạt động sôi nổi này và bị lôi kéo ở lại trang.

Reddit là một cộng đồng chia sẻ liên kết khá phổ biến, lan truyền một lượng nội dung trên Internet rất lớn. Khi nền tảng này vừa ra mắt, nó được ươm mầm bởi những hồ sơ ảo, họ đã chia sẻ các liên kết thuộc vào những loại nội dung mà những người sáng lập muốn thấy trên website này theo thời gian. Và chiến lược này đã hoạt động tốt. Những nội dung ban đầu này đã lôi cuốn được những người có cùng mối quan tâm nội dung và đã tạo ra được một văn hóa đóng góp chất lượng cao cho cộng đồng. Dần dần, các thành viên trong cộng đồng này đã học được cách dựa vào nhau để hướng dẫn những gì cần phải nghiên cứu cẩn thận, những gì thì không cần. (Tất nhiên, thành công của Reddit trong việc ra mắt và mở rộng không thể bảo vệ được nó khỏi những tranh cãi, khi mà vào năm 2015, cuộc chiến chống lại nội dung phân biệt chủng tộc và bạo lực trên website này được làm rõ.)

Tương tự, vào giai đoạn đầu của Quora, các biên tập viên đã tự hỏi

và rồi tự trả lời cho những câu hỏi của họ để giả lập hoạt động trên nền tảng này. Khi người dùng bắt đầu đặt câu hỏi, các biên tập viên tiếp tục trả lời những câu hỏi này, qua đó chứng minh cách nền tảng này hoạt động. Dần dần những người dùng sẽ tự thực hiện quy trình này, và khi đó các nhân viên Quora có thể dừng việc "bơm mồi" của họ.

4. Chiến lược tận dụng sự nổi tiếng. Cung cấp những ưu đãi để thu hút những thành viên thuộc một nhóm người dùng quan trọng tham gia vào nền tảng của bạn.

Trong nhiều trường hợp, có một nhóm người dùng có vai trò rất quan trọng đến mức việc họ tham gia vào nền tảng sẽ tạo nên thành công của nền tảng hoặc phá vỡ thành công của nó. Vì thế, có thể rất hợp lý nếu người quản lý nền tảng khuyến khích sự tham gia của những người này thông qua khoản tiền thưởng hoặc những lợi ích đặc biệt khác.

Trong thế giới trò chơi điện tử, các công ty như Microsoft (Xbox), Sony (PlayStation) và Nintendo (Wii) chế tạo ra các thiết bị đóng vai trò như là nền tảng kết nối người chơi game với các trò chơi được các nhà sản xuất game tạo ra. Electronic Arts (EA) là nhà sản xuất game thể thao thống lĩnh thị trường, EA là chủ của các game có bản quyền giả lập giải bóng đá NFL, giải bóng chuyền NBA, giải khúc côn cầu NHL và các giải thể thao khác (như là giải đấu golf chuyên nghiệp Tiger Woods). Những trò chơi này được cập nhật hàng năm và bán chạy hơn tất cả các đối thủ cạnh tranh. Không nhà sản xuất thiết bị chơi game nào hy vọng sống sót được mà không thu hút những trò chơi của EA về nền tảng của nó. Vì thế, tất cả các công ty Microsoft, Sony và Nintendo đều đặt mối quan hệ đối tác thân thiết với EA để EA phát triển và tương thích các game trên nền tảng của họ, sao cho khi game ra mắt thì các nền tảng mới của họ cũng đã sẵn sàng.

Một hình thức khác của chiến lược này là một công ty hoạt động theo mô hình nền tảng có thể chọn mua một nhà sản xuất nổi tiếng để được truy cập độc quyền đến sản phẩm mà họ sản xuất ra. Trong nhiều năm, công ty phần mềm Bungie chuyên làm game trên máy tính Apple, trong đó có một game nổi tiếng là Marthon. Vào năm 2000, khi mà Xbox sắp ra mắt, Microsoft đã mua lại Bungie và sử dụng lại một số game rồi sau phát triển dưới cái tên mới là Halo: Combat Evolved như là một game độc quyền dành cho Xbox. Halo đã trở thành một ứng dụng nổi tiếng giúp bán được hàng trăm nghìn thiết bị Xbox, cũng như thu về 1 tỷ đô-la tiền nhượng quyền thương hiệu.

Đôi khi, sự thành công của nền tảng đến từ sự tham gia của khách hàng hơn là nhà sản xuất, những người này có vai trò sống còn đối với nền tảng. Như trường hợp của PayPal, công ty đã tặng những khoản ưu đãi bằng tiền mặt để thu hút người mua hàng, giúp họ thích ứng với hệ thống thanh toán trực tuyến.

Vào năm 2009, dịch vụ thư tín Thụy Sĩ đã ra một quyết định là biến mình thành một nền tảng chuyển phát tin nhắn kỹ thuật số, bằng cách sử dụng công nghệ quét và lưu trữ được cung cấp bởi công ty Earth Class Mail đặt tại Seattle.[8] Công ty Bưu chính Thụy Sĩ sớm nhận ra tầm quan trọng của việc thu hút và chuyển đổi hàng nghìn khách hàng của họ, những người có thói quen sử dụng dịch vụ giao nhận thư truyền thống. Để thu hút những người này, công ty Bưu chính Thụy Sĩ đã phát tặng hàng nghìn iPad cho các hộ gia đình ở vùng sâu vùng xa. Trong quá trình đó, nó khuyến khích các gia đình ở những vùng nông thôn Thụy Sĩ chuyển từ dùng thư tay truyền thống sang dùng thư điện tử, nhờ vậy đã giảm được một lượng lớn nhân sự chuyển phát thư tay truyền thống. Và không phải ngẫu nhiên mà công ty Bưu chính Thụy Sĩ trở thành nhà bán lẻ lớn nhất quốc gia cho các dòng sản phẩm Apple, đây là một ích lợi quan trọng thứ hai của công ty.[9]

5. Chiến lược một phía của thị trường. Hãy tạo ra một doanh nghiệp cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ mang lại lợi ích cho một nhóm người dùng rồi sau đó chuyển doanh nghiệp này theo mô hình nền tảng bằng cách thu hút nhóm người dùng thứ hai là những người muốn tương tác với nhóm người dùng đầu tiên.

Việc xây dựng nền tảng đăng ký dịch vụ như OpenTable, một hệ thống đặt nhà hàng, cũng gặp phải bài toán con gà-quả trứng. Nếu không có một lượng lớn nhà hàng tham gia vào nền tảng, sao người dùng phải truy cập website OpenTable? Nhưng nếu không có một lượng lớn người dùng, thì tại sao các nhà hàng phải tham gia vào nền tảng OpenTable? OpenTable đã giải bài toán này như sau: đầu tiên, nó cung cấp phần mềm quản lý đặt bàn cho các nhà hàng giúp họ quản lý số lượng bàn được đặt ở nhà hàng của họ. Khi OpenTable đã có một lượng nhà hàng đủ lớn trên nền tảng, họ sẽ quay sang xây dựng phía khách hàng, cho phép khách hàng bắt đầu đặt bàn và từ đó OpenTable sẽ thu phí nhà hàng cho những khách hàng mà họ dẫn đến.

Nền tảng redBus phục vụ cho việc đặt vé xe cũng đã thu hút người dùng theo cách tương tự. Nó đã cung cấp hệ thống quản lý đặt vé cho các nhà vận hành xe, và sau khi các nhà vận hành xe sử dụng phần mềm, nó mới mở nền tảng cho khách hàng sử dụng.

Delicous là một mạng xã hội cho phép người dùng chia sẻ danh sách những website mà họ đánh dấu (bookmark) – tức danh sách các đường link dẫn tới các nội dung mà người dùng yêu thích và muốn ghé thăm nhiều lần trên Internet. Delicious có được thị phần ban đầu là nhờ cho phép những người dùng đầu tiên xuất bản những nội dung giá trị ở chế độ độc lập – họ có thể dùng Delicious lưu trữ trực tuyến danh sách các website yêu thích để dùng cho mục đích cá nhân. Khi số lượng người dùng đủ lớn, các tính năng đánh dấu trang web sẽ bắt đầu trở nên quen thuộc, giá trị của nền tảng mở rộng chóng mặt cùng với số lượng người dùng liên tục tăng. Ngày nay, Delicious đã trở thành một công cụ lan truyền phổ biến các hình ảnh meme hài hước, các xu hướng cũng như các danh sách bookmark.

6. Chiến lược truyền bá thông qua nhà sản xuất. Hãy thiết kế nền tảng của bạn trở nên hấp dẫn các nhà sản xuất, từ đó họ sẽ khuyến khích khách hàng của họ trở thành người dùng trên nền tảng của bạn.

Các nền tảng cung cấp cho doanh nghiệp các công cụ CRM (quản lý quan hệ khách hàng) thường giải quyết bài toán con gà-quả trứng bằng cách trước hết thu hút một nhóm người dùng là những nhà sản xuất có vai trò là cầu nối đến với nhóm người dùng còn lại – những người tiêu dùng – từ chính cơ sở dữ liệu khách hàng của những nhà sản xuất này. Nền tảng giúp nhà sản xuất phục vụ tập khách hàng đang có của họ, và qua thời gian, khi những người dùng khác trên nền tảng cũng trở nên thích thú với sản phẩm và dịch vụ của nhà sản xuất, họ cũng sẽ được hưởng lợi từ việc trao đổi dữ liệu khách hàng này.

Những nền tảng gọi vốn cộng đồng như Indiegogo và Kickstarter phát triển mạnh bằng cách nhắm đến những người tạo ra sản phẩm, dịch vụ đang cần kêu gọi vốn và cung cấp cho họ cơ sở hạ tầng để lưu trữ và quản lý chiến dịch gọi vốn, tạo thuận lợi cho họ kết nối hiệu quả với cơ sở dữ liệu khách hàng. Các nền tảng giáo dục như Skillshare và Udemy cũng phát triển nhờ chiến lược truyền bá thông qua nhà sản xuất. Họ mời những người dạy học trực tuyến nổi tiếng, có sức ảnh hưởng đến cộng đồng tham gia vào nền tảng, cho phép họ dễ dàng tổ chức những khóa học trực tuyến và khuyến khích họ đưa sinh viên vào tham gia các khóa học của họ.

Cũng cùng chiến lược này, các thị trường mang tính chuyên môn có thể xây dựng cơ sở dữ liệu khách hàng bằng cách bắt đầu với những danh sách khách hàng được cung cấp bởi các nhà sản xuất

thành viên. Ví dụ, Clarity định vị chính nó là một thị trường trực tuyến cung cấp dịch vụ tư vấn của các chuyên gia cho các doanh nhân. Nó cho phép những người viết blog và các chuyên gia tham gia kiếm tiền từ những người ủng hộ thông qua một tiện ích trên Clarity giúp cho độc giả của các cuốn sách của họ có thể đặt lịch tư vấn có trả phí với chính họ. Với mỗi cuộc gọi, những nhà sản xuất này giúp cho Clarity có được một khách hàng mới, người mà sau này có thể kết nối với những nhà sản xuất khác.

Mercateo, một nền tảng B2B của Đức phục vụ cho các doanh nghiệp và các nhà cung cấp các thiết bị công nghiệp, đã áp dụng chiến lược truyền bá thông qua nhà sản xuất với một cách làm mới mẻ. Nó rất khôn ngoan khi gửi tới các nhà sản xuất một lời mời như thế này: "Hãy mang khách hàng của bạn tới, và bạn sẽ có quyền đưa ra mức giá cuối cùng trong bất kỳ cuộc đấu thầu nào… nhưng chỉ áp dụng cho những khách hàng bạn mang đến mà thôi." Vì thế các nhà cung cấp được khuyến khích mời khách hàng của họ tham gia vào mạng lưới của Mercateo. Họ phải nhanh chóng hành động trước khi một công ty đối thủ xác nhận quyền sở hữu đối với những khách hàng này và tận dụng lợi thế của việc đặt giá thầu cuối cùng.

7. Chiến lược phát triển đột phá về số lượng người dùng. Hãy dùng một hoặc nhiều chiến lược marketing đẩy truyền thống để thu hút lượng lớn người dùng quan tâm và tham gia vào nền tảng của bạn. Điều này kích hoạt hiệu ứng người dùng ồ ạt tham gia vào nền tảng, giúp tạo ra một mạng lưới được phát triển hoàn chỉnh gần như ngay lập tức.

Như chúng ta đã biết, trong đấu trường đông đúc, kết nối mạnh mẽ và siêu cạnh tranh như ngày nay, các chiến lược marketing đẩy đã trở nên không còn hiệu quả trong việc giúp cho các công ty đạt được sự phát triển ở quy mô lớn và nhanh chóng. Nhưng cũng có vài trường hợp ngoại lệ. Vào năm 2007, thời điểm bứt phá của Twitter đã diễn ra tại lễ hội tương tác công nghệ, âm nhạc và phim ảnh SXSW. Twitter đã ra mắt trước đó chín tháng nhưng chưa được đón nhận nồng nhiệt. Jack Dorsey và những người sáng lập khác của Twitter cần tìm ra cách có được một lượng đông đảo người dùng cần thiết trên nền tảng của họ. Cân nhắc đến bản chất hoạt động theo thời gian thực trên Twitter, họ nhận ra rằng họ cần phải tập trung xây dựng nền tảng về cả mặt thời gian cũng như không gian thực.

Twitter đã đầu tư 11.000 đô-la cho việc lắp đặt một cặp màn hình phẳng khổng lồ ở hành lang chính của lễ hội SXSW. Một người

dùng nhắn tin với nội dung "tham gia sxsw" đến tổng đài tin nhắn SMS của Twitter (40404) có thể tìm thấy dòng tin nhắn của chính mình được xuất hiện ngay lập tức trên các màn hình. Việc thấy được những thông tin phản hồi của chính mình trên các màn hình lớn theo thời gian thực và chứng kiến hàng nghìn người dùng mới cũng tham gia vào sự kiện này đã tạo ra một sự phấn khích tột độ xung quanh Twitter, giúp cho Twitter trở thành mạng xã hội được chú ý nhiều nhất trên không gian mạng. Twitter đã nhận được giải thưởng Web Award của lễ hội cho hạng mục đổi mới sáng tạo trực tuyến tốt nhất của năm. Và sau khi lễ hội SXSW kết thúc, mức độ sử dụng Twitter đã tăng lên gấp ba lần, từ 20.000 lượt đăng tin một ngày lên đến 60.000 lượt.

Có một số mạng khác cũng xây dựng chiến lược phát triển đột phá dựa trên chiến lược của Twitter. Hai năm sau đó, vào năm 2009, một nền tảng viết blog có tên Foursquare cũng đạt được bước phát triển đột phá có thể sánh được với thành tích của Twitter tại lễ hội SXSW vào năm 2009. Vào năm 2012, một ứng dụng hẹn hò dựa trên vị trí địa lý người dùng có tên Tinder cũng đạt được sự phát triển đột phá bằng cách cho ra mắt ứng dụng trong một lễ hội sinh viên tại trường Đại học Southern California – nơi có rất nhiều bạn trẻ nam và nữ đang tìm "một nửa" của mình. Tinder đã giúp cho công việc này trở nên dễ dàng hơn, và trong quá trình này nó đã thu hút được lượng lớn người dùng thông qua một lễ hội nhỏ và tập trung.

Không phải mọi nền tảng đều có được những lợi thế thực hiện chiến lược bùng nổ người dùng như Twitter, Foursquare hay Tinder đã thực hiện. Khi SXSW đã phát triển, số lượng những công ty đang dùng lễ hội này để làm nền tảng ra mắt cũng tăng lên nhanh chóng và nhiều đến nỗi khó lòng tạo được tiếng vang lớn giữa đám đông.[10] Và không phải lúc nào cũng có cơ hội thích hợp giúp bùng nổ một mối quan tâm đại chúng theo thời-gian-thực đủ khả năng thu hút được hàng nghìn người dùng tiềm năng.

Dù gì đi nữa, mỗi khi cơ hội xuất hiện, giống như trong trường hợp của Tinder, các nhà sáng lập nền tảng phải chớp ngay lấy nó.

8. Chiến lược thị trường vi mô. Bắt đầu bằng việc tập trung vào một thị trường nhỏ, nơi đã có sẵn thành viên đang tham gia tương tác. Điều này cho phép nền tảng cung cấp những tính năng kích thích tương tác hiệu quả cho một thị trường lớn, ngay cả khi nền tảng đang trong giai đoạn mới bắt đầu phát triển.

Có rất nhiều khó khăn chồng chất chống lại Facebook. Friendster đã có được hơn ba triệu người dùng chỉ sau một vài tháng ra mắt vào năm 2002, và Myspace cũng đang phát triển nhanh chóng. Tất cả các doanh nghiệp nền tảng và mạng xã hội mới có thể rất mờ nhạt trong mắt người dùng vì tham gia vào thị trường muộn. Người dùng sẽ không muốn chuyển sang dùng một mạng xã hội mới trừ khi mạng xã hội này có được những điều thật sự thu hút họ. Đó chính là sức mạnh của hiệu ứng mạng lưới.

Hơn nữa, bởi vì giá trị của một mạng xã hội phụ thuộc quá nhiều vào các hiệu ứng mạng lưới, do đó đạt được số lượng người dùng tới hạng là một điều đặc biệt quan trọng. Nếu như lúc ban đầu, Facebook ra mắt dịch vụ của nó trên toàn thế giới và nhanh chóng có được vài trăm lượt người dùng đăng ký, hoặc thậm là vài nghìn người, thì nó cũng không thể thành công được. Lý do là vì những người dùng này phân tán ở một diện rộng về địa lý và hoàn toàn ngẫu nhiên nên sự tương tác với nhau sẽ không diễn ra.

Vì thế, Facebook quyết định ra mắt nền tảng trong một cộng đồng đóng của trường Đại học Harvard. Quyết định này không chỉ thuận lợi trong việc triển khai nền tảng. Đó chính là một nước cờ xuất sắc, cho phép Facebook giải quyết được bài toán con gà-quả trứng. Việc thu hút được năm nghìn người dùng có cùng vị trí địa lý và xã hội trong cộng đồng của trường Đại học Harvard bảo đảm cho Facebook tạo ra được một cộng đồng hoạt động tích cực ngay từ ngày đầu ra mắt. Facebook dựa vào trường Đại học Harvard như là một thị trường vi mô có sẵn và tạo được sự thu hút người dùng bằng cách cải tiến chất lượng của các tương tác giữa các thành viên trên nền tảng này. Việc tập trung vào một thị trường vi mô sẽ làm giảm số lượng người dùng cần thiết cho việc khởi động những tương tác và tạo ra kết nối người dùng dễ dàng hơn.

Khi mở rộng ra khỏi phạm vi của trường Đại học Harvard, Facebook phải xây dựng một cơ sở dữ liệu người dùng ở từng trường đại học mới khi ra mắt dịch vụ, và thường phải cạnh tranh với các mạng nội bộ đang có sẵn ở trường. Ban đầu, các mạng lưới này không hề kết nối với người dùng hiện có trên Facebook. Sự phát triển chính thức diễn ra khi Facebook bắt đầu cho phép người dùng kết nối với bạn bè thuộc các trường đại học khác. Điều này đã một lần nữa loại bỏ bài toán con gà-quả trứng khi xây dựng mạng lưới ở từng trường đại học mới. Khi người dùng ở một trường đại học mới tham gia vào Facebook, họ đã có sẵn danh sách những kết nối với bạn bè thuộc những trường đại học khác – thứ sẽ giữ chân họ tiếp tục tham gia vào mạng lưới trong khi vẫn chờ đợi bạn bè mình sẽ tham gia vào Facebook sau đó.

Tập trung vào một vùng địa lý không phải là cách duy nhất để xác định một thị trường vi mô. Stack Overflow đã khởi đầu như một cộng đồng hỏi đáp cho những vấn đề lập trình (tập trung vào chủ đề). Sau đó, nó mở rộng ra chủ đề thứ hai do chính người dùng yêu cầu – chủ đề nấu ăn. Hiện nay, Stack Overflow có cả một cơ chế bầu chọn cho phép cộng đồng chọn lựa những chủ đề mà họ yêu thích.

PHÁT TRIỂN LAN TRUYỀN: CƠ CHẾ XÂY DỰNG NỀN TẢNG TỪ NGƯỜI DÙNG ĐẾN NGƯỜI DÙNG

Một trong những cách mạnh mẽ nhất tăng tốc độ phát triển nền tảng là thông qua sự phát triển lan truyền. Chiến lược phát triển lan truyền có thể bổ sung cho bất kỳ chiến lược xây dựng nền tảng nào mà chúng ta vừa đề cập ở trên.

Sự phát triển lan truyền là quá trình dựa trên chiến lược marketing kéo, khuyến khích người dùng nói về những nội dung trên nền tảng để lan truyền nó đến khách hàng tiềm năng. Khi nào chính người dùng khuyến khích những người khác tham gia vào mạng lưới thì khi đó mạng lưới sẽ trở thành động lực phát triển cho chính mình.

Thuật ngữ "phát triển lan truyền" (viral growth), dĩ nhiên mang ý ẩn dụ, liên tưởng điểm giống nhau giữa sự phát triển của nền tảng với sự lan nhanh của bệnh truyền nhiễm. Trong tự nhiên, một căn bệnh lan truyền khi bốn yếu tố sau tương tác với nhau, đó là: vật chủ, vi trùng, môi trường, và người nhận. Khi vật chủ hắt hơi hoặc bằng cách nào đó lan truyền vi trùng có mang theo bệnh lây nhiễm ra ngoài môi trường, những con vi trùng này sẽ được lan truyền trong một môi trường, ví như không khí. Thế rồi người nhận hít vào, nuốt phải hoặc hấp thụ những con vi trùng này và cuối cùng là bị nhiễm bệnh. Bây giờ thì người nhận trở thành vật chủ, và chu kỳ này cứ tiếp tục lặp lại. Nếu như điều này xảy ra đủ thường xuyên sẽ dẫn đến một đại dịch.

Cũng tương tự, bốn yếu tố cần thiết để bắt đầu quá trình phát triển lan truyền cho một doanh nghiệp nền tảng bao gồm: người gửi, đơn vị giá trị, mạng lưới bên ngoài và người nhận. Chúng ta hãy cùng xem sự phát triển lan truyền của Instagram:

• Người gửi. Một người dùng trên Instagram chia sẻ một tấm hình mà anh ấy vừa mới tạo ra. Điều này sẽ khởi động một chu kỳ với kết quả là mang về một người dùng mới trên Instagram.

• Đơn vị giá trị. Trên Instagram, đơn vị giá trị chính là tấm ảnh người dùng chia sẻ với bạn bè của họ.

• Mạng lưới bên ngoài. Đối với Instagram, Facebook hoạt động như là một mạng lưới bên ngoài rất hiệu quả, nó cho phép các đơn vị giá trị (các tấm hình) được lan truyền và chia sẻ cho những người dùng tiềm năng xem.

• Người nhận. Cuối cùng, một người dùng Facebook cảm thấy tò mò bởi tấm hình được chia sẻ và quyết định truy cập vào Instagram. Người dùng này có thể tạo ra những tấm hình của họ và lặp chu kỳ này một lần nữa. Bây giờ thì người nhận đang đóng vai trò như là người gửi ban đầu.

Mọi người đã nghe về sự phát triển nhanh chóng của Instagram, trong vòng chưa tới hai năm đã có được hơn 100 triệu người dùng tích cực, điều này đã dẫn đến việc Facebook đã mua lại Instagram với giá một tỉ đô-la vào tháng Tư năm 2012. Điều ít người biết đến đó là Instagram đã đạt được sự phát triển nhanh chóng này mà không cần thuê bất kỳ người quản lý marketing truyền thống nào cả. Có được điều này là bởi vì nền tảng của công ty đã được thiết kế một cách cẩn thận để tạo ra sự phát triển lan truyền hoàn toàn tự nhiên và hiển nhiên.

Không giống như đối thủ của nó là Hipstamatic, Instagram không chỉ đơn giản là cho phép người dùng lưu ảnh, sắp xếp ảnh và lọc ảnh. Nó khuyến khích người dùng chia sẻ những tấm hình của họ ở những mạng lưới bên ngoài như là Facebook, chuyển hoạt động của một người dùng đơn lẻ trở thành hoạt động xã hội của nhiều người dùng. Mỗi khi người dùng tương tác với ứng dụng, họ chia sẻ những tác phẩm họ đã tạo ra. Mỗi khi ứng dụng được sử dụng là một lần ứng dụng này được marketing đến nhiều người dùng khác nhau. Về bản chất, Instagram đã chuyển tất cả người dùng của nó thành người marketing cho ứng dụng này.

Chu kỳ phát triển lan truyền như vậy – kiểu phát triển bất khả thi đối với nền công nghiệp theo mô hình ống và sản xuất sản phẩm truyền thống – đã giải thích được thành công của rất nhiều công ty khởi nghiệp theo mô hình nền tảng. Airbnb khuyến khích người dùng có phòng cho thuê (người gửi) đăng danh sách phòng (các đơn vị giá trị) lên trang Craigslist (mạng lưới bên ngoài). Những người xem (người nhận) có nhu cầu thuê phòng trở thành người dùng của Airbnb, và nhiều người sau đó cũng bắt đầu cho thuê những căn phòng của mình, tiếp nhiên liệu cho sự phát triển của Airbnb. OpenTable cũng làm điều tương tự, khi khuyến khích

những người đặt bàn (người gửi) chia sẻ thông tin đặt bàn của họ (các đơn vị giá trị) với bạn bè và đồng nghiệp sẽ tham gia buổi tiệc này (người nhận) thông qua email hoặc Facebook của họ (các mạng lưới bên ngoài).

Nếu như bạn là người quản lý nền tảng, bạn mong muốn đạt được sự phát triển lan truyền giống như Instagram, Airbnb và OpenTable, bạn cần phải thiết kế những quy tắc và công cụ khởi động chu kỳ phát triển này. Mục tiêu của bạn là phải thiết kế một hệ sinh thái mà ở đó người gửi mong muốn chuyển những đơn vị giá trị thông qua mạng lưới bên ngoài đến với một lượng lớn người nhận. Kết quả cuối cùng là nhiều người trong số những người nhận này trở thành người dùng của nền tảng mà bạn đang xây dựng.

Hãy cùng nhau phân tích kỹ hơn bốn yếu tố thiết kế của nền tảng.

Người gửi. Làm cho người gửi lan truyền những đơn vị giá trị không giống như cách truyền miệng phổ biến trong marketing truyền thống. Truyền miệng xảy ra khi người dùng rất thích nền tảng của bạn, vì thế họ không ngừng nói về nó. Khi người dùng trở thành người gửi và lan truyền những đơn vị giá trị, họ không nói về nền tảng của bạn mà họ lan truyền chính những gì họ đã tạo ra trên nền tảng, qua đó gián tiếp tạo ra sự nhận biết về nền tảng cũng như sự quan tâm đến nền tảng của bạn.

Nhìn chung, người dùng lan truyền những đơn vị do chính họ tạo ra để có được những phản hồi xã hội, từ đó mang lại cho họ niềm vui, danh tiếng, sự thỏa mãn hoặc là tài sản, cũng có thể là một số kết hợp của những phần thưởng này. Những người có kênh YouTube quảng bá những video của mình trên nhiều mạng lưới bên ngoài để có được khán giả; những người tạo ra bài khảo sát trên SurveyMonkey lan truyền những bài khảo sát của họ thông qua thư điện tử (email), trang blog và mạng xã hội để có hồi đáp cho những khảo sát này, giúp cung cấp cái nhìn sâu sắc cho câu hỏi mà người tạo ra khảo sát đang cố gắng đi tìm câu trả lời; những người gọi vốn tài trợ trên Kickstarter lan truyền dự án của họ trên các trang mạng xã hội nhằm thu hút được số tiền cần thiết để hoàn thành dự án của họ, cũng như có được khán giả mà họ hy vọng sẽ đánh giá cao thành phẩm của họ.

Đây là những ví dụ minh họa cách thức mà nền tảng được thiết kế tốt tạo ra sự khuyến khích người dùng chia sẻ tự nhiên. Theo quy định, những người thiết kế nền tảng cần phải tránh ngăn cản sự lan truyền của các đơn vị giá trị. Hành động gửi những đơn vị giá

trị này trên những mạng lưới bên ngoài như Facebook không được làm mất sự tập trung của người dùng nền tảng, mà ngược lại nên được tích hợp vào tiến trình hoạt động của nền tảng. Điều này liên kết với lợi ích chính của nền tảng càng chặt chẽ thì nền tảng càng có cơ hội được lan truyền rộng rãi.

Một nền tảng cũng có thể cung cấp những ưu đãi không tự nhiên (nhân tạo) để khuyến khích hành vi lan truyền giá trị, nhưng chúng cần phải được cấu trúc một cách cẩn thận. Ví dụ như, ưu đãi tiền thưởngcó thể gây ra một cuộc khủng hoảng tiền mặt nếu nền tảng đạt được sự phát triển lan truyền. Dropbox là một dịch vụ đám mây nổi tiếng, cung cấp dịch vụ lưu trữ và chia sẻ tập tin dữ liệu. Nó đã làm tốt việc cấu trúc hệ thống ưu đãi không tự nhiên, khi tặng không gian lưu trữ miễn phí cho cả người nhận và người gửi khi người nhận đăng ký trở thành người dùng của Dropbox. Vì phần thưởng cho việc lan truyền dịch vụ của Dropbox không được trả bằng tiền mặt, cách thức có thể làm rỗng két sắt của công ty – được trả bằng cơ hội được dùng dịch vụ của Dropbox nhiều hơn nữa, vì thế sẽ kích thích sự phát triển xa nữa và khuyến khích người dùng sử dụng nền tảng Dropbox nhiều hơn bao giờ hết.

Đơn vị giá trị. Đây là đơn vị lan truyền cơ bản – hiện thân cho việc sử dụng nền tảng, thứ có thể được lan truyền trên các mạng lưới bên ngoài và chứng minh cho giá trị của nền tảng. Nhưng không phải tất cả các đơn vị giá trị của nền tảng đều có thể được lan truyền. Ví dụ như, những người dùng của một nền tảng doanh nghiệp được thiết kế để trao đổi tài liệu độc quyền giữa các đối tác của công ty sẽ không muốn lan truyền những thông tin bí mật trên Instagram chia sẻ hình ảnh. Vì vậy, việc thiết kế các đơn vị giá trị có thể lan truyền được là một bước cực kỳ quan trọng.

Một đơn vị giá trị được lan truyền có thể là một đơn vị giá trị giúp khởi động quá trình tương tác trên một mạng lưới bên ngoài, như cách những tấm hình trên Instagram tạo ra những cuộc bàn luận trên Facebook giữa những người dùng thích thú với chúng. Hoặc nó có thể tạo ra cơ hội hoàn thành một tương tác chưa hoàn chỉnh, như cách một câu hỏi chưa được trả lời trên trang Quora được chia sẻ trên trang SurveyMonkey với lời mời mọi người trả lời nó bằng một câu trả lời hay một khảo sát mới. Việc tạo điều kiện thuận lợi để người dùng tạo ra và chia sẻ những đơn vị giá trị sẽ giúp cho bạn xây dựng được một nền tảng phát triển lớn mạnh, có mức độ tham gia cao.

Dĩ nhiên, như ví dụ ở trên về một nền tảng doanh nghiệp dùng

cho việc trao đổi những tài liệu bí mật, không phải mọi đơn vị giá trị đều có thể được lan truyền. Những nền tảng không có chức năng tạo ra những đơn vị giá trị có thể lan truyền được thì không thể có được sự phát triển lan truyền. Người quản lý của những nền tảng này sẽ phải dùng cách tiếp cận khác để có được sự phát triển này.

Mạng lưới bên ngoài. Có nhiều nền tảng phát triển dựa vào những mạng lưới khác. Instagram, Twitter, Zynga, Slide và các nền tảng khác nữa đều đạt được sự phát triển lan truyền bằng cách dựa vào Facebook như một mạng lưới cơ bản. Airbnb lan truyền dịch vụ của nó trên Craigslist; OpenTable lan truyền dịch vụ của nó thông qua thư điện tử (email).

Tuy nhiên, dựa vào mạng lưới bên ngoài không chỉ đơn giả là tạo ra một nút "Chia sẻ trên Facebook" và ngồi chờ hàng triệu người dùng thực hiện hành động này. Những mạng lưới bên ngoài thường tạo ra những giới hạn khi có ngày càng nhiều ứng dụng dựa vào chúng để phát triển. Ví dụ như, Facebook đã thực hiện chính sách hạn chế những ứng dụng trò chơi (gaming app) do những công ty bên ngoài cung cấp cho người dùng Facebook. Trong một số trường hợp khác, người dùng bị choáng ngợp trước rất nhiều lời mời liên tục được gửi đến từ những nhà sản xuất bên ngoài, thúc giục họ dùng thử các sản phẩm hoặc dịch vụ, khiến cho người dùng mệt mỏi và dừng trả lời những lời mời kiểu này. Để tránh những kết quả không tốt như vậy, các nhà quản lý nền tảng mới cần phải có chiến lược trong việc xác định đúng những mạng lưới bên ngoài có thể sử dụng để phát triển nền tảng. Họ cũng cần tìm ra những cách thức tạo ra giá trị gia tăng đầy sáng tạo để kết nối những người dùng của mình.

Khi LinkedIn lần đầu tiên ra mắt vào năm 2003, hầu hết các mạng xã hội đã tạo được sự thu hút bằng cách tích hợp với Yahoo hoặc Hotmail và nhắc người dùng gửi thư điện tử đến những người trong danh sách liên lạc để mời họ tham gia vào mạng xã hội. Đây là ý tưởng của Michael Birch (người được xem là đồng sáng lập của mạng xã hội Bebo, chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn), cách làm đơn giản này đã giúp phát triển nhiều mạng xã hội trong thời kỳ đầu. LinkedIn đã có một lựa chọn khác, đó là tích hợp với Microsoft Outlook với nhiều thách thức về mặt công nghệ hơn. Microsoft OutLook nắm giữ hầu hết các doanh nghiệp mà LinkedIn muốn họ truy cập sử dụng nền tảng của mình. Quá trình tích hợp này tiêu tốn nhiều chi phí và thời gian, nhưng đã giúp cho LinkedIn thiết lập chính mình trở thành một mạng xã hội hàng đầu cho doanh nghiệp.

Người nhận. Khi người dùng của một nền tảng gửi một đơn vị giá trị tới bạn bè hoặc người quen của họ, người nhận sẽ phản hồi lại nếu nhận thấy đơn vị giá trị này có liên quan đến họ, nó thú vị, hữu ích, có tính giải trí hoặc có các giá trị khác. Khi những đơn vị giá trị này có được sức hấp dẫn đủ lớn, người gửi lại tiếp tục lan truyền nó, đôi khi lại tạo ra những tương tác mới trên những mạng lưới khác nữa. Những công ty truyền thông như là Upworthy và BuzzFeed đã phát triển dựa trên sức mạnh của sự lan truyền mà người tiêu dùng đã tạo ra.

Thật đáng tiếc, vì những đơn vị giá trị được tạo ra bởi người dùng, do đó những người quản lý nền tảng có quyền kiểm soát rất hạn chế đối với chúng. Instagram không lựa chọn hình ảnh hoặc chỉnh sửa những tấm hình này để làm cho chúng trở nên thu hút hơn. YouTube không chỉ đạo hoặc biên tập video của người dùng. Facebook không quản lý những bài viết của người dùng để có thể loại bỏ những nội dung nhàm chán. Tuy nhiên, đôi khi một nền tảng cũng có thể định hướng người dùng để tạo ra những đơn vị giá trị hấp dẫn hơn đối với người nhận. Ví dụ, Instagram cung cấp những công cụ chỉnh sửa hình ảnh để giúp cho người dùng gia tăng sức hấp dẫn của tấm hình mà họ đăng tải. Và Instagram cũng khuyến khích người dùng đánh dấu những tấm hình riêng biệt và có liên quan bằng thẻ hashtag (dấu #), ví dụ như đánh dấu #vwbus cho một tấm hình xe tải Volkswagen chứ không phải đánh dấu kiểu chung chung như #xetải hoặc tệ hơn là kiểu đánh dấu tự giải thích như #hìnhảnh.[11]

Thêm vào đó, các nhà quản lý nền tảng có thể kết nối đơn vị giá trị với thông điệp kêu gọi hành động – một thông điệp đảm bảo rằng người nhận có thể nhận ra đây chính là nền tảng mà đơn vị giá trị được gửi đi và từ đó nhận ra cơ hội tham gia nền tảng này. Khi Hotmail lần đầu lan truyền, nó gắn thêm vào phần cuối của mỗi thư điện tử (email) một thông điệp: "Tái bút, tôi yêu bạn. Hãy nhận ngay một tài khoản email MIỄN PHÍ tại Hotmail." Ở thời điểm đó, cung cấp email miễn phí cho người dùng là một lời mời hấp dẫn và mới mẻ, thông điệp đơn giản này đã thu hút được hàng nghìn người dùng tham gia.

Không phải mọi nền tảng mới ra đời đều có cơ hội đạt được sự phát triển lan truyền. Nhưng nếu có, nó sẽ giúp cho nền tảng phát triển chậm nhưng mở rộng một cách vững chắc và tiếp đến là có được sự phát triển tăng vọt. Khi đó, nền tảng sẽ trở thành một hiện tượng trong nước hoặc trên toàn cầu với tiềm năng thống lĩnh thị trường của nó trong vài năm tới.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 5

- Một điểm khác biệt giữa các doanh nghiệp nền tảng và các doanh nghiệp theo mô hình ống truyền thống là, trong thế giới nền tảng, các chiến lược marketing kéo được thiết kế nhằm khuyến khích sự lan truyền quan trọng hơn nhiều so với các chiến lược đẩy (ví dụ như quảng cáo và quan hệ công chúng) vốn thường được dùng trong trong marketing truyền thống.

- Các nền tảng thành công dùng một trong tám chiến lược đã được kiểm chứng để giải quyết bài toán con gà-quả trứng, bao gồm: chiến lược chạy theo con thỏ, chiến lược cộng sinh, chiến lược ươm mầm, chiến lược tận dụng sự nổi tiếng,

- Tốc độ mở rộng của một nền tảng có thể được tăng tốc thông qua sự phát triển lan truyền. Điều này phụ thuộc vào bốn yếu tố là: người gửi, đơn vị giá trị, mạng lưới bên ngoài và người nhận.

CHÚ THÍCH

1. Eric M. Jackson, "How eBay's purchase of PayPal changed Silicon Val- ley," VentureBeat, 27/10/2012, http://venturebeat.com/2012/10/27/ how-ebays-purchase-of-paypal-changed-silicon-valley/.

2. Blake Masters, "Peter Thiel's CS183: Startup—Class 2 Notes Essay," Blake Masters blog, 6/4/2012, http://blakemasters.com/post/20582845717/peter-thiels-cs183-startup-class-2-notes-essay. Bản quyền 2014 của David O. Sacks.

3. Eric M. Jackson, The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia, and the Rest of Planet Earth (Los Angeles: WND Books, 2012).

4. Andrei Hagiu và Thomas Eisenmann, "A Staged Solution to the Catch-22," Harvard Business Review 85, no. 11 (2007): 25-26.

5. Annabelle Gawer và Rebecca Henderson, "Platform Owner Entry and Innovation in Complementary Markets: Evidence from Intel," Journal of Economics and Management Strategy 16, no. 1 (2007): 1-34.

6. Joel West và Michael Mace, "Browsing as the Killer App: Explaining the Rapid Success of Apple's iPhone," Telecommunications Policy 34, no. 5 (2010): 270-86.

7. K. J. Boudreau, “Let a Thousand Flowers Bloom? An Early Look at Large Numbers of Software App Developers and Patterns of Innova- tion,” Organization Science 23, no. 5 (2012): 1409-27.

8. Ciara O’Rourke, “Swiss Postal Service Is Moving Some Mail Online,” New York Times, 13/7/2009.

9. Ellen Wallace, “Swiss Post Set to Become Country’s Largest Apple Seller,” Genevalunch, 28/6/2012, http://genevalunch.com/2012/06/28/ swiss-post-set-to-become-countrys-largest-apple-seller/.

10. Mark Suster, “Why Launching Your Startup at SXSW Is a Bad Idea,” Fast Company, 13/2/2013.

11. “Instagram Tips: Using Hashtags,” Instagram blog, http://blog.instagram.com/post/17674993957/instagram-tips-using-hashtags.

Chương 6
Kiếm doanh thu từ nền tảng

Chiếm lấy giá trị tạo ra bởi những hiệu ứng mạng

Cách đây không lâu, một cặp đôi sáng lập công ty khi đang trên đường đi đến buổi họp với một nhóm nhà đầu tư mạo hiểm, đã tiến đến và tiếp cận ông Marshall van Alstyne, một trong ba tác giả của cuốn sách này. Hai người này đã tạo ra một nền tảng mới, và để dễ dàng gọi tên nền tảng này trong câu chuyện, chúng tôi sẽ đặt cho nó một cái tên là Ad World. Họ hy vọng sẽ làm cho nhóm đầu tư mạo hiểm ấn tượng với kế hoạch kinh doanh sắc sảo của mình và từ đó giành được khoản đầu tư đáng kể cho dự án.

“Đây là ý tưởng của chúng tôi, một trong hai nhà sáng lập nói với Marshall. “Nền tảng Ad World của chúng tôi sẽ cung cấp một dịch vụ đăng tin cho các công ty có nhu cầu tìm kiếm các đại lý quảng cáo. Chúng tôi tạo ra sự thuận lợi cho các công ty khi họ sẵn sàng để bắt đầu những chiến dịch quảng cáo mới, họ sẽ đăng những thông tin yêu cầu mời thầu; và cho các đại lý quảng cáo đăng những bản giới thiệu dự án của mình để từ đó các công ty có thể tìm kiếm và trả lời lại những giới thiệu đó. Nó cũng giống như trang 99designs, một trang web cho phép nhà thiết kế đồ họa kết nối với khách hàng đang cần sự giúp đỡ về dự án đồ họa, chỉ áp dụng trong mô hình B2B thay vì mô hình B2C.”

“Được rồi.” Marshall nói. “Tôi hiểu ý tưởng đó rồi. Vậy các bạn muốn hỏi gì?”

“Điều chúng tôi muốn biết là…”, nhà sáng lập nói, “Chúng tôi tin rằng Ad World sẽ tạo ra giá trị cho khách hàng của chúng tôi và khiến họ thích thú. Nhưng chúng tôi cũng tự hỏi rằng làm cách nào để tạo ra doanh thu từ nó. Liệu rằng chúng tôi có nên thu phí từ những đại lý quảng cáo khi họ tham gia vào nền tảng và tạo hồ

sơ cá nhân của họ? Liệu chúng tôi có nên thu phí những công ty đang tìm kiếm các dịch vụ? Hay chúng tôi nên thu phí từ những lần đăng thông tin dự án riêng lẻ? Hay là thu phí từ cả ba trường hợp trên?"

"Và chúng tôi cần sớm có câu trả lời", nhà sáng lập còn lại cắt ngang. "Chúng tôi cần tìm ra chiến lược để ra được các con số và giới thiệu dự án này với các nhà đầu tư mạo hiểm".

Hai nhà sáng lập nhìn Marshall với ánh mắt chân thành đến mức Marshall không nỡ làm họ cụt hứng. Nhưng rồi Marshall đành phải làm điều đó. Ông đáp lại với sự dịu dàng nhất có thể, "Hai anh đã liệt kê ra ba cách có thể tạo ra doanh thu từ nền tảng Ad World, và yêu cầu tôi lựa chọn lựa một trong ba cách đó, hoặc là cả ba cách. Câu trả lời của tôi là tôi không chọn bất kỳ phương án nào trong ba phương án trên cả".

Hai nhà sáng lập trong câu chuyện kể trên là những nhà lãnh đạo thông minh, tài ba và có suy nghĩ chín chắn. Họ đã nghiên cứu khá nhiều về bản chất của các hệ sinh thái nền tảng. Theo cách chung chung, họ đã hiểu cách thức nền tảng hoạt động và những thách thức trong việc thu hút cả hai chiều của thị trường tham gia vào nền tảng để tạo ra tương tác mạnh mẽ. Nhưng khi đề cập đến vấn đề tạo ra doanh thu từ nền tảng, họ lại đặt ra những câu hỏi sai lầm.

Họ không nên thu phí từ những người tham gia vào nền tảng của họ ở cả hai chiều. Làm như vậy sẽ gây ra rào cản cho người dùng khi tham gia vào nền tảng, làm nản lòng những khách hàng tiềm năng. Việc tính phí khi đăng một mẩu tin đồng nghĩa với việc mọi người sẽ đăng tin ít hơn. Điều này thật tệ. Nó làm giảm lượng tương tác tiềm năng, đấy là chưa kể những tương tác này chưa chắc đã được nhận ra hay không nữa. Kết quả, nó làm giảm lượng thông tin sẵn có của nền tảng – dữ liệu là cái đặc biệt cần thiết cho nền tảng tạo ra những kết nối mạnh mẽ giữa người tiêu dùng và nhà sản xuất.

Thực ra, thay vì tính phí người dùng tham gia vào nền tảng, các nhà sáng lập nên hỗ trợ khách hàng tham gia nhiều hơn, có thể bằng cách cung cấp các công cụ và dịch vụ để nền tảng có thể hỗ trợ người dùng hoàn thành thông tin hồ sơ trực tuyến một cách dễ dàng, hiệu quả và nhanh chóng hơn.

Câu trả lời của Marshall không hẳn làm hai nhà sáng lập ngạc hiên. Họ cũng đã phần nào nắm được vấn đề mà Marshall nói đến,

bởi vì thực tế là họ đã sử dụng "Scrapers", công cụ phần mềm tự động được dùng cho việc thu thập dữ liệu từ Internet để tạo ra những hồ sơ trực tuyến của người dùng. Họ hiểu rằng việc xây dựng một cơ sở dữ liệu người dùng là thách thức đầu tiên và cũng là lớn nhất của họ, và họ cũng hiểu rằng việc tạo ra bất lợi trong quá trình tham gia vào nền tảng bằng cách tính phí sẽ là một sai lầm nghiêm trọng.

Vậy làm thế nào những người sáng lập có thể kiếm được doanh thu từ mô hình nền tảng? Câu trả lời là họ có thể tính phí người dùng cho phần giá trị mà họ tạo ra được từ hệ sinh thái này, nhưng chỉ tính phí khi người dùng hoàn thành giao dịch, chứ không phải tại thời điểm đăng tin. Họ có thể giúp các công ty an tâm đăng một mẩu tin và sẽ lấy phí khi các công ty thu được các giá trị mà họ cần. Phí nên được tính dựa trên hiệu quả hoạt động và có giá trị không đáng kể bởi vì nó đơn giản chỉ là một phần nhỏ được trích ra từ giá trị của giao dịch đó.

Hơn thế nữa, còn có một chiến lược tốt hơn cả mà các nhà sáng lập có lẽ cũng chưa từng nghĩ tới. Đó là tại sao không tính phí các đại lý quảng cáo cho dịch vụ giúp họ nghiên cứu tìm ra lý do tại sao họ lại bị mất hợp đồng quảng cáo. Khoản phí này không những không gây bất lợi gì cho một hợp đồng mà còn phản ánh được giá trị của thông tin phản hồi được cung cấp. Nó sẽ là doanh thu định kỳ thay vì là doanh thu trọn gói một lần, và nó còn giúp các đại lý quảng cáo cải thiện được chất lượng dịch vụ mà họ cung cấp, qua đó khuyến khích gia tăng giá trị tương tác qua thời gian.

Câu chuyện về nền tảng non trẻ này và thách thức về mặt chiến lược mà các nhà sáng lập phải đối mặt đã minh họa cho tính phức tạp của nền tảng, và các nhà quản lý nền tảng cần phải tư duy sáng tạo và phải hành động ngay khi nhận ra toàn bộ tiềm năng của giá trị được tạo ra trên nền tảng mà họ đang xây dựng. Việc tạo ra doanh thu, trên thực tế, là một trong những vấn đề phổ biến và hấp dẫn nhất mà bất kỳ công ty hoạt động theo mô hình nền tảng nào cũng cần phải giải quyết.

QUÁ TRÌNH TẠO GIÁ TRỊ VÀ THÁCH THỨC KIẾM DOANH THU TỪ NHỮNG HIỆU ỨNG MẠNG

Như chúng tôi đã giải thích, giá trị vốn có của một nền tảng nằm ở chính những hiệu ứng mạng mà nền tảng tạo ra. Nhưng việc kiếm doanh thu từ hiệu ứng mạng này đặt ra một thách thức nhất định. Hiệu ứng mạng làm cho nền tảng trở nên hấp dẫn bằng cách tạo ra các vòng lặp phản hồi tự củng cố để phát triển cơ sở dữ liệu

người dùng, thường với nỗ lực ít nhất hoặc sự đầu tư tối thiểu của các nhà quản lý. Việc các nhà sản xuất tạo ra giá trị cao hơn cho nền tảng giúp thu hút nhiều người tiêu dùng hơn, và ngược lại, chính những người này sẽ thu hút nhiều nhà sản xuất hơn và tạo ra nhiều giá trị hơn nữa.

Tuy nhiên, trớ trêu thay, động thái tăng trưởng mạnh mẽ, tích cực này làm cho việc kiếm doanh thu trở nên phức tạp hơn. Bất kỳ khoản phí nào thu từ người dùng đều có thể hạn chế họ tham gia vào nền tảng. Việc thu phí truy cập vào hệ thống có thể dẫn tới việc người dùng tránh tham gia vào nền tảng; việc thu phí sử dụng hệ thống có thể kìm hãm người dùng tham gia thường xuyên; việc thu phí sản xuất sẽ làm giảm dần việc tạo ra giá trị, khiến cho nền tảng mất đi sức hút đối với người tiêu dùng; và việc thu phí người dùng sẽ làm giảm nhu cầu sử dụng, khiến nền tảng kém thu hút người sản xuất. Đây chính xác là tình thế tiến thoái lưỡng nan mà các nhà sáng lập Ad World đang phải đối mặt.

Vậy làm thế nào để bạn có thể kiếm được doanh thu từ nền tảng mà không gây tổn hại hay thậm chí phá hủy những hiệu ứng mạng mà bạn đã cố hết sức tạo ra?

Một số người nghiên cứu về nền tảng đã đưa ra giả định rằng bản chất hợp tác của việc tạo ra giá trị trên Internet, có nghĩa là bản chất giá cả của hàng hóa và dịch vụ được phân phối trực tuyến phải là miễn phí. Nhưng tất nhiên, nếu doanh nghiệp không tính phí cho các dịch vụ mà nó cung cấp, thì nó sẽ chẳng có khả năng tồn tại lâu dài, bởi vì chẳng nhà đầu tư nào có thể đầu tư vào một doanh nghiệp không sản sinh ra các nguồn lực cần thiết để duy trì và cải tiến chính nó.

Một vài yếu tố định giá miễn phí có thể hữu ích trong việc xây dựng hiệu ứng mạng cho một nền tảng. Nhưng điều quan trọng là phải nắm được các mô hình khác nhau mà ở đó việc định giá miễn phí một phần có thể trở thành lực đẩy phát triển. Như những gì sinh viên kinh tế được học, mô hình đằng sau doanh nghiệp dao cạo râu an toàn do doanh nhân King Gillete sáng lập vào năm 1901 liên quan đến việc phân phối dao cạo râu miễn phí hoặc có giá rất thấp, trong khi đó chỉ tính tiền lưỡi dao cạo.

Khi điều đó xảy ra, nghiên cứu của Randal C. Picker ở Đại học luật Chicago đã đặt ra câu hỏi về câu chuyện kinh điển của Gillete và chiến lược định giá dao cạo và lưỡi dao. Picker phát hiện ra rằng những thay đổi về điều chỉnh giá cả cho dao cạo và lưỡi dao của Gillette, cũng như ngày hết hạn trên bằng sáng chế thiết kế dao

cạo độc quyền của Gillette, dường như làm suy yếu quan niệm công ty đang sử dụng chiến lược dao cạo-lưỡi dao theo cách hiểu thông thường.[1] Tuy nhiên, câu chuyện quen thuộc này vẫn là một biểu tượng điển hình cho chiến lược đã được áp dụng ở một số thị trường, bao gồm thị trường máy in, nơi lợi nhuận được tạo ra từ việc bán mực in với giá cao trong khi máy in được bán với giá tương đối rẻ.

Một phiên bản khác của chiến lược này là mô hình Freemium, ở đó các dịch vụ ở tầng miễn phí làm nhiệm vụ thu hút người dùng, để sau đó họ sẽ trả tiền cho dịch vụ nâng cao. Nhiều nền tảng dịch vụ trực tuyến như Dropbox, MailChimp cũng hoạt động theo mô hình này. Cả hai mô hình dao cạo-lưỡi dao và Freemium đều tạo ra doanh thu từ cùng một cơ sở dữ liệu người dùng, hoặc một phần của nó.

Nền tảng cũng có thể cung cấp miễn phí hoặc trợ giá cho nhóm người dùng này nhưng lại tính phí đầy đủ đối với nhóm người dùng khác. Điều này khiến cho thiết kế của mô hình tạo ra doanh thu phức tạp hơn, bởi vì nền tảng phải đảm bảo rằng giá trị mà nó cho đi miễn phí ở một chiều của thị trường có thể được sử dụng để nắm bắt giá trị ở chiều còn lại. Một nghiên cứu học thuật đáng chú ý đã được thực hiện trong lĩnh vực này. Hai tác giả của cuốn sách này (Geoff Parker và Marshall Van Alstyne) là những nhà học giả đầu tiên đưa ra lý thuyết về định giá trong thị trường hai chiều.[2] Và học thuyết này cũng được đề cập trong một nghiên cứu đoạt giải thưởng Nobel năm 2014 của Jean Tirole – một trong những người sáng tạo khác của nền kinh tế thị trường hai chiều.[3]

Đạt được sự cân bằng giữa các yếu tố phức hợp có liên quan trong việc định giá thị trường hai chiều là việc không hề dễ dàng. Netscape, một trong những nhà tiên phong của thời đại Internet, đã cung cấp những trình duyệt web miễn phí với hy vọng sẽ bán được các máy chủ web. Thật không may, không có sự kết nối độc quyền nào giữa các trình duyệt và các máy chủ đáng tin cậy mà Netscape có thể kiểm soát. Bất cứ ai cũng có thể sử dụng máy chủ web của Microsoft hoặc máy chủ web miễn phí của Apache, điều đó có nghĩa là Netscape không bao giờ kiếm được doanh thu từ chiều bên kia của thị trường khi kinh doanh trình duyệt miễn phí. Như trong ví dụ minh họa này, nếu các doanh nghiệp nền tảng có ý định áp dụng chiến lược định giá miễn phí thì cần phải đảm bảo giá trị chúng tạo ra, và nền tảng phải hoàn toàn kiểm soát được hy vọng rốt cuộc sẽ kiếm được doanh thu.

Việc đối đầu thách thức tạo ra doanh thu cần phải bắt đầu bằng

việc phân tích giá trị được tạo ra trên nền tảng. Mô hình kinh doanh dạng ống truyền thống mang lại giá trị cho khách hàng qua hình thức sản phẩm hoặc dịch vụ. Họ có thể tính phí cho việc sử dụng sản phẩm, như Whirlpool đã áp dụng khi bán một chiếc máy rửa chén tự động, hoặc như GE Aviation đã tính phí cho việc cài đặt và bảo dưỡng định kỳ động cơ máy bay.

Cũng giống như Whirlpool và GE, các công ty nền tảng cũng tham gia vào việc thiết kế và xây dựng công nghệ. Nhưng thay vì đưa công nghệ vào tay khách hàng để lấy tiền phí, họ mời khách hàng tham gia vào nền tảng này, và sau đó kiếm tiền từ nền tảng bằng việc tính phí cho giá trị mà công nghệ của nền tảng đã tạo ra cho những người dùng đó. Giá trị này được chia thành bốn loại chính:

• Đối với người tiêu dùng: Truy cập đến giá trị được tạo ra trên nền tảng. Người xem video tìm những video có giá trị trên Youtube; người dùng Android tìm kiếm giá trị trong các hoạt động khác nhau được thực hiện bởi các ứng dụng; học viên trên Skillshare tìm kiếm giá trị ở các khóa học được cung cấp thông qua trang web này.

• Đối với nhà sản xuất hoặc nhà cung cấp bên thứ ba: Tiếp cận cộng đồng hoặc thị trường. Airbnb có giá trị với các chủ nhà bởi nó cung cấp quyền truy cập vào thị trường toàn cầu cho khách du lịch. Các công ty tuyển dụng thì nhận thấy giá trị của Linkedln bởi vì nó cho phép họ kết nối với những ứng viên tiềm năng. Các thương gia thì lại thấy được giá trị của Alibaba bởi nó cho phép họ bán sản phẩm trên phạm vi toàn thế giới.

• Đối với cả người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất: Tiếp cận với các công cụ và dịch vụ tạo thuận lợi cho sự tương tác. Nền tảng tạo ra giá trị bằng việc cắt giảm các rào cản ngăn cản người tiêu dùng và nhà sản xuất tương tác với nhau. Kickstarter giúp các doanh nhân sáng tạo có được nguồn đầu tư cho các dự án mới. eBay kết hợp với Paypal cho pho phép bất cứ ai thành lập một cửa hàng trực tuyến có thể phục vụ khách hàng ở bất cứ nơi đâu trên thế giới. YouTube cho phép các nghệ sĩ cung cấp cho người hâm mộ các video trình diễn mà không cần phải sản xuất ra các sản phẩm hữu hình (đĩa CD hay đĩa DVD) và cũng không cần phải bán sản phẩm thông qua các trung gian bán lẻ.

• Đối với cả người tiêu dùng lẫn nhà sản xuất: Tiếp cận các cơ chế quản lý nâng cao chất lượng tương tác. Người tiêu dùng thấy được giá trị thông qua việc tiếp cận các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao có khả năng đáp ứng được nhu cầu đặc biệt của họ, trong khi

nhà sản xuất tìm được giá trị thông qua việc tiếp cận với người tiêu dùng, những người có nhu cần cần được đáp ứng và sẵn sàng trả một mức giá thỏa đáng cho nó. Những nền tảng được vận hành tốt thường xây dựng và duy trì hệ thống kết nối sao cho nối kết đúng người tiêu dùng với nhà sản xuất một cách nhanh chóng và dễ dàng.

Bốn hình thức giá trị này sẽ không tồn tại nếu như không có nền tảng, và các giá trị này cũng có thể được xem như những nguồn giá trị vượt trội mà nền tảng tạo ra. Hầu hết các nền tảng được thiết kế tốt tạo ra nhiều giá trị hơn là những gì nó trực tiếp thu được, đó là lý do tại sao chúng thu hút được lượng lớn người dùng cảm thấy hạnh phúc khi được hưởng lợi từ tất cả các giá trị miễn phí của nền tảng. Một chiến lược kiếm tiền thông minh bắt đầu bằng việc xem xét bốn hình thức giá trị và sau đó xác định những nguồn giá trị vượt trội có thể được khai phá của nền tảng mà không kìm hãm sự tăng trưởng liên tục của hiệu ứng mạng.

DOANH THU CHƯA ĐỦ: HÃY TÌM KIẾM GIÁ TRỊ CỦA HIỆU ỨNG MẠNG

Được Ethan Stock thành lập vào năm 2005, ban đầu Zvents được định hướng là trang web hướng dẫn trực tuyến cho các sự kiện địa phương trong khu vực vịnh San Francisco. Nó phát triển nhanh chóng, mở rộng qua California và trở thành trang web lớn nhất trong lĩnh vực này, phục vụ hàng trăm thị trường và thu hút hơn 14 triệu du khách mỗi tháng. Đây là một cú hích lớn đối với nhà sản xuất, các nhà tổ chức sự kiện địa phương, những người đã đăng các buổi hòa nhạc, các chương trình, hội chợ, lễ hội và các hoạt động khác trên trang web, và cả người tiêu dùng, những người đăng nhập vào trang web Zvents để tìm thú vui sau giờ làm việc hay vào những ngày cuối tuần.

Stock mong ước được sống trong thung lũng Silicon. Sau khi xây dựng được một nền tảng mà hàng triệu người truy cập và tin dùng, thử thách duy nhất đối với anh ấy bây giờ là tạo ra doanh thu từ nó. Nhưng điều đó không hề đơn giản.

“Khi đạt được đến số lượng người dùng tới hạn”, Stock nhớ lại “và rõ ràng, chúng tôi đang dần trở thành người dẫn đầu thị trường, chúng tôi đã hy vọng các nhà tổ chức sự kiện sẽ bắt đầu trả tiền cho nó… Nhưng có một lỗ hổng nghiêm trọng trong một số doanh nghiệp đã trói buộc khả năng tạo ra doanh thu của họ – đó là việc kỳ vọng có được thông tin đầy đủ”.

Vấn đề là người tiêu dùng truy cập vào trang Zvents hy vọng tìm thấy một danh sách hoàn chỉnh các sự kiện địa phương. Nếu chỉ có một vài sự kiện để lựa chọn thì hứng thú của người tiêu dùng sẽ nhanh chóng biến mất. Điều đó có nghĩa là Zvents không có nhiều đòn bẩy đối với các nhà tổ chức sự kiện mà họ muốn tính phí. Nếu họ đe dọa các nhà tổ chức rằng họ sẽ gỡ danh sách sự kiện xuống, thì mối đe dọa này cũng chẳng có ý nghĩa gì, bởi vì toàn bộ giá trị của Zvents nằm ở danh sách sự kiện đầy đủ. Việc tính phí nhà sản xuất cho việc truy cập vào nền tảng là bất khả thi.

Zvents đã thử nghiệm một kỹ thuật khác trong việc tạo ra doanh thu mà chúng ta sẽ thảo luận ở phần sau trong chương này, đó là tính phí nhà sản xuất cho quyền truy cập nâng cao. Họ đã cố gắng khiến một vài nhà tổ chức trả tiền cho những danh sách nổi bật, nhưng giá trị của việc tăng số lượng người tham gia hay doanh số bán được chỉ dừng ở một mức rất nhỏ. Zvents kết thúc với một lượng nhỏ doanh thu thay vì một nguồn thu lớn như họ mong đợi. Vào tháng Sáu năm 2013, với hy vọng xây dựng một đế chế nền tảng sinh lợi ngang hàng với Google và Facebook, Stock đã bán lại công ty cho eBay, hiện công ty này đang sử dụng Zvents như một bảng thông tin cho các sự kiện nghệ thuật và giải trí kết hợp với nền tảng bán lại vé StubHub.

Bài học rút ra từ đây là gì? Hiệu ứng mạng chỉ đo lường bằng lượt truy cập của khách hàng không nhất thiết phản ánh giá trị bằng tiền của nền tảng. Những tương tác được tạo điều kiện cần phải sản sinh ra một lượng đáng kể giá trị vượt trội có thể thu được trên nền tảng mà không tạo ra một ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu ứng mạng. Nếu không thực hiện được điều này, việc tạo ra doanh thu có thể sẽ không thực hiện được.

Mối quan hệ nghịch lý giữa quy mô mạng lưới và khả năng kiếm doanh thu không chỉ dừng lại ở đó. Trong một vài trường hợp, khả năng tạo ra doanh thu từ nền tảng thực sự có thể tăng nhanh đáng kinh ngạc khi số lượng người dùng giảm xuống. Điều này phản ánh sức mạnh của hiệu ứng mạng tiêu cực lên giá trị của một nền tảng.

Meetup ra mắt vào năm 2002 như một cách giúp các nhóm tổ chức các buổi gặp mặt trực tiếp thông qua việc kết nối trực tuyến. Đồng sáng lập Meetup, Scott Heiferman nói rằng ông được truyền cảm hứng từ cách người dân New York liên kết cộng đồng với nhau sau cuộc khủng bố ngày 11 tháng 9.

Ban đầu, Meetup đã gây được sự chú ý với tư cách là một nền tảng miễn phí, nhưng sự tan vỡ bong bóng dot-com vào cuối những năm 1990 đã liên tục nhắc nhở các nhà quản lý của Meetup phải phát triển một mô hình kiếm doanh thu đáng tin cậy. Đầu tiên họ cố gắng tạo ra thu nhập bằng cách tìm kiếm khách hàng tiềm năng, thu phí địa điểm tổ chức sự kiện như nhà hàng và quán bar cho những người dùng đến sự kiện đó. Tuy nhiên, trong thời kỳ đầu của điện thoại thông minh, mô hình tạo ra doanh thu như vậy đã không phát huy tác dụng. Số lượng người thực sự tham gia các sự kiện khác xa số lượng người đã đăng ký ban đầu, và Meetup không có cách nào tính chính xác số lượng người tham dự để xác định một mức phí hợp lý.

Meetup đã từ bỏ mô hình tìm kiếm khách hàng tiềm năng và thử nghiệm những mô hình tạo ra doanh thu khác cho dịch vụ của mình. Meetup thử nghiệm tìm kiếm các nhà quảng cáo, nhưng không thu hút được lượng đủ lớn. Nó cố gắng cung cấp một sản phẩm mới mang tên là Meetup Plus nhưng giá trị bổ sung mà nó cung cấp lại không thu hút được sự chú ý. (Có thể hiểu như thế này: những năm sau đó, tại một cuộc phòng vấn, khi được yêu cầu giải thích dịch vụ kèm theo trong Meetup Plus, Heiferman vừa cười vừa đáp rằng: “Chúa ơi, tôi thậm chí còn không thể nhớ những gì nó đem lại cho bạn. Nó cho bạn một vài tính năng mà bạn có thể… Tôi không biết. Tôi không thể nhớ ra.”). Meetup thậm chí còn thử nghiệm tính phí các tổ chức chính trị đang lớn lên nhờ vào cơ sở dữ liệu khách hàng của nền tảng, nhưng cách này cũng chỉ đem lại doanh thu rất khiêm tốn. Meetup chẳng còn lựa chọn nào cả.

Trong lúc đó, Meetup tự nhận thấy mình đang phải đương đầu với một vấn đề khác – vấn đề mà nghịch lý thay lại có thể cứu công ty khỏi sự sụp đổ. Đó là sự phát triển của các hiệu ứng mạng tiêu cực. Khi nền tảng phát triển, nhờ ít rào cản trong việc lên kế hoạch cho một buổi gặp mặt, nhiều cuộc gặp gỡ đã diễn ra mà không hề có mục đích cụ thể hay kế hoạch chu đáo nào. Nó tạo ra nhiều sự việc phiền nhiễu cho nền tảng, dẫn đến nhiều trải nghiệm đáng thất vọng cho người dùng. Những người đã đăng ký tham dự buổi họp phát hiện ra rằng có quá ít người tham gia và hoạt động thật nghèo nàn.

Các nhà lãnh đạo Meetup đã đưa ra một quyết định đầy rủi ro. Họ bắt đầu thu phí những người tổ chức buổi gặp mặt, mặc dù điều đó sẽ làm suy giảm mạnh mẽ quy mô của nền tảng và làm suy yếu hiệu ứng mạng. Họ lập luận rằng việc thu phí các nhà tổ chức sẽ giúp giải quyết vấn đề kiếm doanh thu của họ trong khi loại bỏ

được những nhà tổ chức không nghiêm túc với mục tiêu của mình. Một lá thư được gửi đến các nhà tổ chức để thông báo rằng từ nay trở đi họ sẽ phải trả 19 đô-la một tháng cho việc sử dụng dịch vụ của Meetup.

Lá thư này đã gây ra những phản đối dữ dội. Sau khi tờ Businessweek đăng tải bài báo về chiến lược mới của Meetup, tạp chí này đã nhận được vô số thư phản hồi từ người dùng của nền tảng Meetup dự đoán về sự sụp đổ của dịch vụ này. Một độc giả đến từ London viết: "Tôi nghĩ, công bằng mà nói các nhà tổ chức đã bị sốc và hầu hết họ đều nói với tôi rằng họ đơn giản chỉ cần ngừng tổ chức buổi họp mặt nhóm của mình là xong… Những gì Meetup đang làm, người dùng đều có thể tự làm được và thậm chí còn có thể làm hiệu quả hơn cả Meetup, và cũng có rất nhiều phần mềm mã nguồn mở có thể sử dụng và tạo lập trang web riêng của chính mình."[4]

Nhưng dù có phản đối dữ dội đến thế nào thì chiến lược trên vẫn hiệu quả. Số lượng các buổi gặp mặt được đăng trên trang web giảm đáng kể, tuy nhiên chất lượng của các buổi gặp mặt lại tăng lên, và do đó, chất lượng của những tương tác được cải thiện một cách đáng kinh ngạc. Như Heiferman đã trả lời trong một cuộc phỏng vấn năm năm sau đó: "Vấn đề lớn trong việc đi từ miễn phí đến tính phí của chúng tôi là: Vâng, chúng tôi đã mất 95% hoạt động nhưng hiện giờ chúng tôi có nhiều, rất nhiều, nhiều hơn những gì chúng tôi từng làm trước đây và một nửa trong số các buổi meetup đã thành công, trong khi những người phản đối cho rằng nó chỉ có 1-2% là thành công."[5]

Như chúng ta đã thảo luận, mục tiêu của một nền tảng không chỉ đơn giản là việc đẩy nhanh số lượng người tham dự và số lượng các tương tác. Nó phải thực hiện các bước khuyến khích những tương tác mong muốn và ngăn cản những tương tác không mong muốn. Mô hình tạo doanh thu của Meetup đã giúp nó đạt được chính xác điều này. Bằng việc ngăn chặn những nhà tổ chức không nghiêm túc với mục tiêu của mình, cơ chế định giá đã tạo ra một văn hóa chất lượng cho nền tảng.

Hẳn là sai lầm khi cho rằng hiệu ứng mạng luôn có thể được tối ưu hóa đơn giản bằng cách tránh tính phí người dùng. Một cách tiếp cận tốt hơn khi phân tích thách thức của việc tạo ra doanh thu là phải đặt ra ba câu hỏi: Làm thế nào để tạo ra doanh thu mà không làm giảm hiệu ứng mạng tích cực? Liệu rằng chúng ta có thể nghĩ ra một chiến lược giá có thể làm tăng hiệu ứng mạng tích cực và làm giảm hiệu ứng mạng tiêu cực? Liệu rằng chúng ta có

thể tạo ra một chiến lược khuyến khích những tương tác mong muốn và ngăn chặn những tương tác không mong muốn?

NHỮNG CÁCH TẠO RA DOANH THU (1): TÍNH PHÍ GIAO DỊCH

Trước khi khám phá một số chiến lược tạo ra doanh thu hiệu quả có thể được phát triển, hãy nhìn lại bốn hình thái của giá trị vượt trội được tạo ra bởi nền tảng, đó là tiếp cận quá trình tạo ra giá trị, tiếp cận thị trường, tiếp cận các công cụ, và quản lý. Bốn loại hình thái này đều kết thúc bằng một vài loại tương tác. Trong một số trường hợp, sự tương tác này bao hàm việc trao đổi tiền tệ, như khi khách hàng Uber trả tiền cho tài xế khi kết thúc chuyến đi, người mua trên eBay trả tiền mua sản phẩm cho người bán, hoặc một công ty sử dụng Upwork trả tiền một dự án đã được hoàn thành cho một người làm nghề tự do. Những nền tảng tạo thuận lợi cho những giao dịch tiền tệ như thế có thể tạo ra doanh thu bằng cách tính phí giao dịch, có thể được tính bằng một tỷ lệ phần trăm của giá trị giao dịch hoặc một mức phí cố định cho giao dịch đó. Cách tính phí cố định giúp việc quản trị trở nên đơn giản hơn, nó đặc biệt hấp dẫn khi tần suất của giao dịch lớn trong khi không có sự khác biệt về quy mô giao dịch.

Tính phí giao dịch là một cách hiệu quả giúp kiếm được doanh thu từ giá trị được tạo ra bởi nền tảng mà không cản trở hiệu ứng mạng lớn mạnh. Bởi vì người bán và người mua chỉ phải trả phí khi một giao dịch thực sự xảy ra nên họ không bị ngăn trở trong việc tham gia vào nền tảng và sẽ trở thành một phần của mạng lưới. Đương nhiên nếu phí giao dịch quá đắt, nó sẽ hạn chế các giao dịch. Các nhà quản lý nền tảng có thể cần thử nghiệm đa dạng hóa mức phí giao dịch để định ra được tỷ lệ phần trăm hợp lý mà không làm mất khách hàng.

Một thách thức nghiêm trọng và dai dẳng hơn là phải nắm bắt được tất cả các giao dịch được nền tảng tạo thuận lợi. Người bán và người mua, những người tìm kiếm đối tượng còn lại trên nền tảng, có xu hướng tự nhiên muốn thực hiện những tương tác bên ngoài nền tảng nếu như họ có thể làm được điều đó, mục đích là để tránh trả phí giao dịch.

Vấn đề này đặc biệt phổ biến với những nền tảng kết nối nhà cung cấp dịch vụ với người tiêu dùng. Với sự gia tăng của nền kinh tế làm việc tự do và sự mở rộng của nền kinh tế chia sẻ trực tuyến, những doanh nghiệp nền tảng từ Airbnb và Uber đến TaskRabbit và Upwork đã được sinh ra để tạo thuận lợi cho các tương tác dịch vụ. Tuy nhiên, hầu hết những nền tảng này đều phải đối mặt với

thách thức phải nắm bắt được giao dịch trên nền tảng. Trong hầu hết trường hợp, giao dịch không thể xảy ra nếu nhà sản xuất (trong trường hợp này là nhà cung cấp dịch vụ) và người tiêu dùng (người mua dịch vụ) không đồng ý với những điều khoản của dịch vụ – điều thường đòi hỏi sự tương tác của cả hai bên. Hơn nữa, việc trả tiền thường theo sau việc cung cấp dịch vụ, việc này đòi hỏi hai bên phải trực tiếp tương tác với nhau. Những tương tác trực tiếp này làm giảm khả năng nền tảng thu được giá trị, bởi chúng tạo cơ hội cho các bên thực hiện các giao dịch mà không cần nhờ vào nền tảng nữa. Nhờ tránh chi phí giao dịch như vậy, người tiêu dùng có thể thu được một khoản chiết khấu dịch vụ, trong khi nhà sản xuất giữ được nhiều hơn tổng số phí dịch vụ. Người thua duy nhất chính là công ty nền tảng.

Những nền tảng như Fiverr, Groupon và Airbnb giải quyết vấn đề này bằng cách tạm thời ngăn cản những người tham gia với nhau. Những nền tảng này cố gắng cung cấp tất cả thông tin mà một người tiêu dùng cần có để đưa ra quyết định thực hiện một giao dịch mà không cần kết nối trực tiếp người tiêu dùng với nhà sản xuất. Groupon thực hiện điều này bằng cách làm nổi bật các dịch vụ mà phần lớn đã được tiêu chuẩn hóa, trong khi đó những dịch vụ ít được tiêu chuẩn hóa của Airbnb và Fiverr cung cấp cơ chế xếp hạng và các chỉ số xã hội khác, cho thấy mức độ đáng tin cậy của những nhà cung cấp dịch vụ, khiến cho việc liên hệ trực tiếp giữa các bên ít cần thiết hơn.

Đôi lúc những chiến lược như thế này lại vẫn chưa đủ. Điều này đặc biệt đúng đối với những nền tảng tạo ra một thị trường cho dịch vụ chuyên nghiệp, chúng thường đòi hỏi những cuộc thảo luận, trao đổi và quản lý tiến trình làm việc trước và trong quá trình cung cấp dịch vụ. Kết quả là, nền tảng có thể không thể nắm quyền kiểm soát tất cả các liên lạc giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, và việc tính phí người tiêu dùng cho việc tương tác có thể không phải một sự lựa chọn khôn ngoan.

Trong những trường hợp như vậy, nền tảng phải mở rộng vai trò của nó như một người hỗ trợ tương tác để đưa ra nhiều hoạt động tạo ra giá trị hơn. Ví dụ như, Upwork cung cấp những công cụ theo dõi các nhà cung cấp dịch vụ từ xa. Điều này cho phép người tiêu dùng của các dịch vụ chuyên nghiệp theo dõi được các dự án và thực hiện thanh toán dựa trên khối lượng công việc thực tế.

Clarity, một nền tảng kết nối người cần tư vấn với chuyên gia tư vấn, vẫn nắm quyền kiểm soát việc tương tác thông qua một cơ chế tương tự. Trong quá khứ, các nền tảng kết nối chuyên gia thực

hiện việc kết nối hai bên, thu phí khách hàng tiềm năng và cho phép giao dịch diễn ra bên ngoài nền tảng. Clarity còn cung cấp thêm khả năng quản lý cuộc gọi và lập hóa đơn bổ sung phục vụ cho việc tương tác trên nền tảng. Để tạo lợi ích cho các nhà sản xuất, Clarity cung cấp dịch vụ thanh toán và lập hóa đơn được tích hợp sẵn trên nền tảng, giúp người tư vấn dễ dàng có nguồn thu nhập thông qua các cuộc hẹn tư vấn một lần với chi phí thấp. Và để tạo lợi ích cho người tiêu dùng, phần mềm quản lý cuộc gọi cho phép tính cước theo phút, nó cũng cho phép họ lựa chọn không tham gia một cuộc gọi không hữu ích. Như vậy cả hai phía đều nhận được những lợi ích gia tăng khiến họ duy trì việc sử dụng Clarity mặc dù bị hạn chế tối đa việc giao dịch bên ngoài nền tảng.

Như những ví dụ đã phân tích ở trên, những nền tảng cung cấp dịch vụ muốn thu được và tạo ra doanh thu từ giao dịch thông qua việc loại bỏ những rào cản, giảm bớt những rủi ro và mặt khác là tạo ra được những thuận lợi cho các giao dịch.

Tuy nhiên, những lợi ích bổ sung như thế này không đủ để cho phép tất cả các nền tảng cung cấp dịch vụ có thể phát triển mạnh. Những nền tảng dịch vụ địa phương phục vụ việc kết nối những người tiêu dùng với các dịch vụ tương đối đơn giản như hệ thống sửa ống nước hay sơn nhà vẫn tiếp tục gặp khó khăn trong việc làm chủ các tương tác. Những rủi ro liên quan đến những tương tác như thế này thấp hơn những rủi ro khi thuê một người lao động tự do thông qua một nền tảng: hai bên trực tiếp gặp gỡ nhau, công việc đơn giản hơn, chất lượng ít bị thay đổi, và bởi vì bản thân công việc xảy ra ngoài nền tảng, thường dưới sự chỉ đạo trực tiếp của khách hàng, người tiêu dùng có thể kiểm soát người cung cấp dịch vụ mà không cần phải dựa vào những công cụ phần mềm khác. Một số nền tảng dịch vụ địa phương có thể cần phải chuyển qua mô hình tạo doanh thu từ việc truy cập thông tin nâng cao, mô hình mà chúng tôi sẽ bàn tới trong phần tiếp theo của chương này.

NHỮNG CÁCH TẠO RA DOANH THU (2): TÍNH PHÍ TIẾP CẬN

Trong một số trường hợp, bạn có thể tạo ra doanh thu từ nền tảng bằng cách tính phí nhà sản xuất cho việc truy cập vào một cộng đồng người dùng, đây là những người dùng tham gia vào nền tảng không phải để tương tác với nhà sản xuất mà là để tương tác với những người dùng khác với những lý do không liên quan.

Dribbble đã nhanh chóng đạt được dấu ấn nổi bật trong cộng

đồng thiết kế như một nền tảng chất lượng cao cho các nhà thiết kế như họa sĩ, họa sĩ minh họa, nhà thiết kế logo, nhà thiết kế đồ họa, nghệ sĩ ghép chữ trong in ấn và cho những người khác thể hiện tác phẩm của họ, từ đó thu được sự chú ý, sự tin cậy và những thông tin phản hồi đáng giá từ những thành viên khác. Tương tự như những thuật ngữ trong bóng rổ, người dùng Dribbble gọi những bức ảnh mới là "shots" – cú ném bóng, những nhóm hình ảnh được gọi là "buckets" – vành bóng rổ , và việc đăng lại những bức ảnh yêu thích là "rebounds" – tranh bóng bật bảng. Những từ ngữ đặc biệt độc đáo này đã thúc đẩy một cộng đồng có tính gắn kết cao bao gồm những nhà thiết kế tuyệt vời nhất hiện nay.

Các nhà quản lý Dribbble đang mong muốn bảo vệ giá trị lâu dài của cộng đồng chuyên biệt này. Vì lý do này, họ không tính phí các thành viên truy cập vào nền tảng, vì điều này có thể làm suy yếu hiệu ứng mạng. Họ cũng không cho phép những hình ảnh được tài trợ để cung cấp việc truy cập nâng cao vào cộng đồng (ví dụ như cho hiện lên những cửa sổ quảng cáo trên trang chủ của người dùng), bởi vì điều đó có thể làm suy giảm uy tín của trang web cũng như giá trị của nó đối với người dùng. (Chúng ta sẽ thảo luận chi tiết hơn về chiến lược tiếp cận nâng cao ở phần sau của chương này). Vì thế, để tạo ra doanh thu từ trang web, Dribbble đã mời bên thứ ba trả phí cho việc tiếp cận cộng đồng. Trong trường hợp này, những công ty đang tìm kiếm nhà thiết kế sẽ phải trả phí cho việc đăng tin tuyển dụng trên bảng tin việc làm của trang web này.

Hình thức tạo ra doanh thu như thế này tạo ra những tương tác có lợi cho cả hai bên. Các nhà thiết kế có động lực đăng những tác phẩm tốt nhất của họ trên Dribbble, bởi việc này có thể dẫn đến nhiều hợp đồng mới, trong khi các công ty tiếp cận được những nhà thiết kế hàng đầu – những người có hồ sơ cá nhân đã được kiểm chứng bởi cộng đồng sáng tạo này.

Phương pháp tạo ra doanh thu của Dribbble có thể được mô tả bởi thuật ngữ viết tắt đơn giản là "quảng cáo". Tuy nhiên, cần lưu ý rằng không giống như hầu hết các quảng cáo khác, danh mục công việc có định hướng cao của Dribble tạo ra giá trị cho cộng đồng, tăng cường các tương tác cốt lõi, và củng cố hiệu ứng mạng thay vì tăng thêm những phiền nhiễu và làm giảm giá trị của nền tảng.

Tương tự, Linkedln cho phép các nhà tuyển dụng giới thiệu cơ hội việc làm cho các thành viên của mình, và cung cấp cho các công

ty khả năng so sánh và chọn được những ứng viên tiềm năng thông qua bản lý lịch và thương hiệu cá nhân của họ. Sức mạnh của Linkedln như một nền tảng tuyển dụng, khuyến khích người dùng cập nhật hồ sơ cá nhân thường xuyên hơn, từ đó giữ cho nền tảng hoạt động hiệu quả hơn.

Như những gì chúng ta đã quan sát xuyên suốt chương này, một mô hình tạo ra doanh thu chỉ bền vững khi nó giúp tăng cường các hiệu ứng mạng (thay vì làm suy yếu). Việc thu phí nhà sản xuất bên thứ ba cho việc tiếp cận cộng đồng đạt được hiệu quả khi và chỉ khi những nội dung mới được bổ sung vào làm tăng giá trị của nền tảng đối với người dùng, ví dụ như những mẩu tin tuyển dụng trên Dribbble.

NHỮNG CÁCH TẠO RA DOANH THU (3) : TÍNH PHÍ TIẾP CẬN NÂNG CAO

Đôi khi một nền tảng tạo thuận lợi cho các giao dịch tiền tệ mà nó lại không thể sở hữu được, và do đó không tạo ra doanh thu từ giao dịch. Thay vào đó, những nền tảng như thế có thể tính phí nhà sản xuất cho việc tiếp cận nâng cao đối với người tiêu dùng. Điều này đề cập đến việc cung cấp những công cụ cho phép làm nổi bật nhà sản xuất này so với những nhà sản xuất khác và để họ được chú ý ở nền tảng hai chiều, mặc dù ở đó có rất nhiều đối thủ cạnh tranh và những cuộc cạnh tranh gay gắt nhằm thu hút sự chú ý của người tiêu dùng. Những nền tảng thu phí nhà sản xuất cho những thông điệp được định hướng người dùng tốt hơn, có các bài thuyết trình hấp dẫn hơn, hoặc có những tương tác đặc biệt có giá trị với người tiêu dùng, đó là những nền tảng đang sử dụng việc tiếp cận nâng cao như là một kỹ thuật tạo ra doanh thu.

Nhìn chung, hệ thống tạo ra doanh thu từ việc tiếp cận nâng cao không làm ảnh hưởng đến hiệu ứng mạng, bởi vì tất cả nhà sản xuất và người tiêu dùng được phép tham gia tham vào nền tảng trên cơ sở mở rộng cửa và không có sự nâng cao. Nhưng đối với những người cảm thấy giá trị gia tăng của việc tiếp cận nâng cao là đặc biệt lớn, họ có thể trả tiền cho phần giá trị tăng thêm đó, điều này cho phép các doanh nghiệp nền tảng có được doanh thu từ phần giá trị đó. Ví dụ như mô hình quảng cáo phân loại truyền thống hỗ trợ các tờ báo địa phương nhiều thập kỷ qua bằng việc đặt các tin quảng cáo có trả phí. Ngày nay, các nền tảng trực tuyến sử dụng một mô hình tương tự, yêu cầu các nhà sản xuất trả tiền để đăng tin quảng cáo của họ ở vị trí nổi bật hơn. Ví dụ như Yelp, cung cấp cho các nhà hàng khả năng hiển thị và xây dựng thương hiệu tốt hơn trên nền tảng bằng cách tính phí một danh sách cao

cấp được hiển thị trong các kết quả tìm kiếm. Các nhà hàng trả phí cho dịch vụ này bởi nó giúp họ loại bỏ được những phiền nhiễu cũng như thu hút được sự chú ý của những khách hàng tiềm năng.

Công cụ tìm kiếm của Google cũng tương tự. Mỗi nhà xuất bản trang web có thể có được vị trí đăng tin tốt hơn cho trang web của mình thông qua việc tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO), một dạng thiết kế trang web tự quản lý và quá trình lập trình không tạo ra doanh thu cho Google. Tuy nhiên, một số nhà sản xuất đã chọn mua vị trí hiển thị cao cấp thông qua dịch vụ Google Adwords. Tương tự, Tumblr, một nền tảng tiểu blog đã được Yahoo mua lại năm 2013, cho phép người dùng quảng cáo các bài viết của họ đến lượng lớn khán giả với một mức phí hợp lý. Twitter cũng quảng cáo các nội dung được tài trợ trên đầu trang chủ của nó.

Một cách khác để tạo ra doanh thu từ việc tiếp cận nâng cao là tính phí người dùng cho việc giảm bớt các rào cản còn tồn tại giữa họ. Ví dụ như những trang web hẹn hò thường cho phép nam giới xem thông tin của nữ giới mà không tiết lộ những thông tin xác định danh tính chi tiết. Những người dùng trả phí thuê bao sẽ được phép tiếp cận thông tin bổ sung nhằm tạo điều kiện cho họ kết nối trực tiếp với những người mà họ quan tâm.

Tạo ra doanh thu từ việc tính phí người tiêu dùng truy cập nâng cao cần phải được thực hiện một cách thận trọng. Nếu không thực hiện đúng, nó sẽ làm tăng sự phiền nhiễu trên nền tảng và làm giảm những nội dung có liên quan đến người tiêu dùng, dẫn đến những hiệu ứng mạng tiêu cực, như đã mô tả trong chương 2.

Một nguyên tắc quan trọng là phải đảm bảo rằng người tiêu dùng có thể dễ dàng phân biệt giữa nội dung được làm nổi bật bởi nó trả tiền cho quảng cáo và những nội dung vì được đánh giá cao nên nổi bật một cách tự nhiên. Danh sách cao cấp trên Yelp và những quảng cáo liên kết với kết quả tìm kiếm của Google có hình thức bên ngoài khác với những kết quả được tìm thấy một cách tự nhiên, như vậy sẽ tạo ra sự minh bạch giúp tăng cường lòng tin của người dùng. Hầu hết những công cụ tìm kiếm ra đời trước Google đã không tuân theo nguyên tắc này nên đều khiến người dùng nhầm lẫn và cảm thấy bị làm phiền, dẫn đến phá hủy giá trị của nền tảng. Trong các kỹ thuật quảng cáo tự nhiên, các nội dung được trả tiền để quảng cáo trên Internet được thiết kế giống với những nội dung không phải trả phí, điều này sẽ dẫn đến nguy cơ lừa đảo người dùng và người dùng sẽ xa lánh nó.

Những người quản lý nền tảng cũng nên cẩn thận, không để việc tạo ra doanh thu từ việc truy cập nâng cao tạo ra cảm giác rằng việc tiếp cận người dùng bị hạn chế. Là mạng xã hội lớn nhất thế giới, Facebook tạo ra giá trị to lớn cho những thương hiệu muốn kết nối với khách hàng hiện tại và khách hàng tiềm năng. Một số thương hiệu tiêu dùng đã phát triển mạnh mẽ số lượng người theo dõi trên Facebook. Tuy nhiên, trong giai đoạn những năm 2014 và 2015, Facebook đã bị chỉ trích rộng rãi vì tạo ra những thay đổi trong quản lý, làm giới hạn khả năng tiếp cận nền tảng của các thương hiệu, ngoại trừ những thương hiệu trả thêm tiền cho việc tiếp cận tới nhiều khách hàng hơn. Mấu chốt ở đây là Facebook cắt giảm những dịch vụ đã có sẵn đối với những người tham gia nền tảng để tạo điều kiện thu hút doanh thu. Kích thước khổng lồ của Facebook và hiệu ứng mạng mạnh mẽ mà nó tạo ra cho phép Facebook bỏ ngoài tai những khiếu nại này, ít nhất là cho đến tận bây giờ. Nhưng một vài nền tảng khác có thể bị tẩy chay nếu như thực hiện những hành động như thế.

Cuối cùng, các nhà quản lý nền tảng phải đảm bảo rằng các nguyên tắc quản lý thông thường cần được áp dụng nghiêm ngặt với các nội dung đến từ nhà sản xuất trả phí cho việc tiếp cận nâng cao. Giá trị của Facebook liên quan đến nguồn cung cấp dữ liệu của nó, và việc hiện lên một loạt mẩu tin được tài trợ không liên quan đến người dùng cuối cùng có thể khiến người dùng tránh xa nền tảng.

NHỮNG CÁCH TẠO RA DOANH THU (4): TÍNH PHÍ QUẢN LÝ NÂNG CAO

Khi nghĩ về hiệu ứng mạng, chúng ta thường nghĩ rằng càng nhiều càng tốt. Tuy nhiên, như chúng tôi đã đề cập trong chương 2 và chương 3, hiệu ứng mạng tích cực được duy trì không chỉ đơn giản bằng số lượng mà còn phải bằng chất lượng. Khi số lượng nội dung trên nền tảng trở nên áp đảo tuyệt đối, người dùng sẽ cảm thấy ngày càng khó khăn trong việc tìm kiếm những thông tin với chất lượng như họ mong muốn, do đó làm giảm giá trị của nền tảng đối với họ. Khi điều này xảy ra, người dùng có thể sẵn sàng trả phí cho việc truy cập nền tảng với chất lượng được đảm bảo, nói cách khác là trả phí cho việc quản lý nâng cao.

Sistercity, một nền tảng mà chúng ta đã đề cập đâu đó trong cuốn sách này, thu phí các bậc phụ huynh cho việc tiếp cận nền tảng. Để đảm bảo chất lượng trang web cũng như chất lượng các giáo viên, nó thực hiện việc quản lý nghiêm ngặt và sàng lọc những người nhận giữ trẻ tham gia vào nền tảng, đây là nguồn giá trị bổ

sung đặc biệt cho các bậc phụ huynh lo lắng khi gửi con cho các bảo mẫu. Giá trị bổ sung này cho phép Sistercity tính phí thuê bao từ các bậc phụ huynh thay vì tính phí giao dịch liên quan đến nền tảng cung cấp dịch vụ.

Là nhà tư vấn cho Skillshare, một nền tảng về giáo dục, Sangeet Choudary đã giúp chuyển đổi nền tảng này từ mô hình chỉ tính phí giao dịch sang mô hình cung cấp giá trị gia tăng khi thanh toán chi phí thuê bao. Skillshare cho phép sinh viên thanh toán riêng từng khóa học. Nhưng khi các nhà quản lý nền tảng tổ chức một khóa học chất lượng cao, Skillshare bắt đầu cho phép sinh viên tham gia nhiều khóa học với phí thuê bao hàng tháng. Giáo viên được trả "nhuận bút" dựa trên số lượng sinh viên trả phí thuê bao đăng ký những khóa học của mình. Ngày càng có nhiều sinh viên chọn mô hình này và nhận được nhiều lợi ích hơn cho mỗi khóa học mình đã học, đồng thời tạo ra doanh thu định kỳ cho nền tảng này.

AI LÀ ĐỐI TƯỢNG BẠN NÊN THU PHÍ?

Một nền tảng tiêu biểu hỗ trợ nhiều nhóm người tiêu dùng thực hiện nhiều vai trò. Với sự khác biệt giữa những người dùng về địa vị kinh tế, động lực, mục tiêu, động cơ, các hình thức và giá trị mà họ nhận được từ nền tảng, nó quyết định những ai bạn nên thu phí và những ai không nên thu phí, bởi vì mỗi quyết định bạn thực hiện đối với nhóm người dùng này có thể ảnh hưởng gián tiếp đến nhóm người dùng khác.

Tuy nhiên, mục tiêu cuối cùng của việc khuyến khích những tương tác tích cực là sẽ tạo ra giá trị cho tất cả những người tham gia. Việc quan sát lịch sử thành công của các nền tảng cho phép chúng tôi phát triển một số phương pháp giải quyết dựa trên kinh nghiệm về việc khi nào thì nên áp dụng việc thu phí và khi nào thì không.

• Thu phí tất cả người dùng. Như chúng tôi đã lưu ý, nền tảng hiếm khi thu phí tất cả người dùng theo cách mà các doanh nghiệp truyền thống thường làm. Thu phí tất cả người dùng trong hầu hết trường hợp sẽ không khuyến khích người dùng tham gia, do đó làm giảm và phá hủy hiệu ứng mạng. Tuy nhiên trong một số ít trường hợp, thu phí tất cả người dùng thật sự nâng cao hiệu ứng mạng. Ví dụ, trong thế giới thực, các tổ chức thành viên uy tín như những câu lạc bộ trong nước thu phí tất cả các thành viên. Phí hội viên cao (cùng với các quy trình kiểm tra như yêu cầu những đề xuất từ các thành viên hiện tại) là những kỹ thuật đảm

bảo chất lượng thành viên. Một số nền tảng trực tuyến sử dụng mô hình này, ví dụ như Carbon NYC – một nền tảng cho dân cư triệu phú ở thành phố New York. Tuy nhiên, trong nhiều môi trường xã hội và kinh doanh, "sẵn sàng thanh toán" và "chất lượng" không phải lúc nào cũng đồng nghĩa với nhau, nên hệ thống định giá phải được sử dụng rất cẩn thận và có chọn lọc.

• Thu phí một bên đồng thời hỗ trợ bên còn lại. Một số nền tảng có thể thu phí thành viên của một nhóm người dùng (gọi là nhóm A) và cho phép các thành viên của một nhóm người dùng khác (gọi là nhóm B) được tham gia miễn phí, hoặc hỗ trợ hay khuyến khích họ. Việc này có hiệu quả khi những người dùng ở nhóm A đánh giá cao cơ hội tương tác với những người dùng ở nhóm B, nhưng điều này tạo cảm giác thiếu cân bằng giữa hai bên. Như chúng tôi đã lưu ý, trong thực tế, các quán bar hay quán rượu, từ lâu đã sử dụng chiến lược này bằng cách miễn phí hoặc giảm giá đồ uống cho phụ nữ vào Đêm của những quý bà (Ladies' Night). Nhiều trang web hẹn hò trực tuyến cũng sử dụng một chiến lược tương tự, khuyến khích sự tham gia của nữ hội viên như một cách thu hút nam hội viên, những người sẽ thanh toán đầy đủ chi phí.

• Thu phí đầy đủ đối với hầu hết người dùng và hỗ trợ cho các ngôi sao. Một số nền tảng chọn cách hỗ trợ hoặc khuyến khích cho các ngôi sao – những người dùng mà sự hiện diện của họ trên nền tảng giúp thu hút được số lượng lớn người dùng. Trong việc kinh doanh ngoại tuyến (offline), các trung tâm mua sắm được biết đến nhờ việc cung cấp các điều khoản cho thuê hấp dẫn đối với các nhà bán lẻ lớn như Target. Bởi vì sự hiện diện của nó đảm bảo lưu lượng khách hàng đến trung tâm mua sắm này nên những người thuê gian hàng khác trong khu mua sắm sẽ sẵn sàng trả một mức phí cao để thuê. Tương tự, các nền tảng trực tuyến như Skillshare và Indiegogo phải trải qua một khoảng thời gian khá dài để mời gọi các giáo viên nổi tiếng và những người tạo lập chiến dịch tham gia vào nền tảng. Những người có sức hút như siêu sao này sẽ thu hút các nhà sản xuất khác cũng như số lượng lớn các khách hàng hiếu kỳ. Microsoft đã học được bài học này khi sáng tạo ra nền tảng trò chơi mang tên Xbox. Chiến lược kiếm doanh thu ban đầu của nó là trả phí mua hàng một lần cho các nhà phát triển trò chơi (nhà sản suất) trong khi chuyển các khoản phí phát sinh từ người dùng cho Microsoft. Nhưng siêu sao phát triển trò chơi điện tử Electronic Arts (EA) từ chối làm việc trên những điều khoản này và đe dọa quay sang phát triển game cho Sony. Microsoft cuối cùng đã phải chịu thua và đồng ý với các điều khoản đặc biệt của EA, mặc dù chi tiết các điều khoản này không được tiết lộ công khai.

• Thu phí đầy đủ đối với một số người dùng và hỗ trợ những người dùng nhạy cảm với giá. Nhóm người dùng nhạy cảm với giá hầu như rất dễ từ bỏ nền tảng khi bị thu phí, điều này làm mất đi hiệu ứng mạng. Do đó, nhìn chung sẽ hợp lý khi giảm giá hoặc trợ cấp cho những người dùng nhạy cảm với giá trong khi vẫn thu phí đầy đủ những người dùng khác. Kinh nghiệm thực tế cho thấy rằng rất khó để dự đoán bên nào của thị trường sẽ nhạy cảm hơn với vấn đề giá. Trong suốt những năm 1990, thị trường bất động sản ở Denver đã trải qua sư dư thừa nguồn cung nhà đất, khiến cho những người sở hữu bất động sản cảm thấy thất vọng về giá thuê rẻ bèo. Các nhà môi giới bất động sản thu phí môi giới đối với chủ sở hữu trong khi đó người thuê thì không bị tính phí. Trái lại, cũng trong khoảng thời gian đó, thị trường Boston lại khan hiếm về nhà ở có sẵn, khiến cho người thuê thất vọng trong việc tìm nơi ở; nhà môi giới bất động sản thu phí người thuê tiềm năng và cho phép chủ sở hữu đăng tin nhà đất của họ mà không phải trả phí.

Như chúng ta thấy, quyết định thu phí đối tượng nào là một hành động cân bằng tinh tế. Nhu cầu kiếm được doanh thu từ nền tảng cần phải được cân nhắc kỹ lưỡng để chống lại các rào cản thường được tạo ra khi tính phí. Quyết định chính xác nơi hệ thống có thể tạo ra một số rào cản và số lượng rào cản là bao nhiêu thì có thể chấp nhận được mà không làm giảm đi hiệu ứng mạng, đó không phải là một việc dễ dàng.

Đôi khi, chiến lược tạo ra doanh thu ít hơn mức tối thiểu có thể được thực hiện khéo léo. Trong suốt giai đoạn đầu của quá trình phát triển, Alibaba, một nền tảng thương mại điện tử được gọi là sự kết hợp của eBay và Amazon ở Trung Quốc, không thể thu phí giao dịch đơn giản bởi phần mềm ban đầu của nó gặp khó khăn trong việc theo dõi luồng giao dịch trực tuyến. Thay vào đó, Giám đốc Điều hành Jack Ma bị buộc phải thu phí thành viên, đây là một lựa chọn mà ông muốn tránh bởi nó sẽ tạo ra các rào cản gia nhập nền tảng. Alibaba đã xoay xở thoát ra khỏi vấn đề này bằng cách cung cấp các khoản hoa hồng lớn cho nhân viên kinh doanh nào có thể thuyết phục người khác đăng ký tham gia vào nền tảng. Khi có tin rằng các đại lý bán hàng của Alibaba đã kiếm được khoản hoa hồng hơn một triệu nhân dân tệ, tương đương với hơn 100.000 đô-la, nó đã hấp dẫn các nhân viên đại lý làm việc với hiệu quả cao hơn hẳn mặc dù có những rào cản từ việc thu phí gia nhập. Cho đến bây giờ, Alibaba không thu phí giao dịch mà tạo ra doanh thu từ nền tảng thông qua quảng cáo, như một công ty tạo thuận lợi cho các giao dịch giống như Amazon và eBay, kiếm được lợi nhuận bằng cách bán các quảng cáo như Google.

TỪ MIỄN PHÍ ĐẾN THU PHÍ: CÁC QUYẾT ĐỊNH THIẾT KẾ ẢNH HƯỞNG NHƯ THẾ NÀO ĐẾN SỰ CHUYỂN ĐỔI ĐỂ TẠO DOANH THU

Như một số trường hợp đã được đề cập trong chương này đề xuất, và như phần lớn các ví dụ thực tế minh họa, sự bắt buộc trong việc tạo lập và phát triển các hiệu ứng mạng thường dẫn các nhà sáng lập nền tảng đến việc ban đầu cung cấp miễn phí dịch vụ của mình. Việc tạo ra giá trị cho người dùng nhưng không đòi hỏi hồi đáp thường là một cách để thu hút người dùng và khuyến khích họ tham gia vào nền tảng. "Người dùng là trên hết, sau đó mới đến việc tạo ra doanh thu" trở thành một khẩu hiệu. Hoặc như trong một biến thể mà chúng tôi đã nghe được từ giám đốc phụ trách chiến lược của Haier Group, một công ty sản xuất của Trung Quốc: "Bạn không thể nào nghĩ đến việc kiếm tiền đầu tiên được." Nói cách khác, chỉ sau khi một đơn vị giá trị đã được tạo ra và trao đổi với những kết quả mà cả nhà sản xuất và người tiêu dùng đều thỏa mãn thì bản thân nền tảng mới nên tìm kiếm cách thu được một phần giá trị đó.

Một số nền tảng có triển vọng đã sụp đổ bởi đã phớt lờ đi quy luật này mà thay vào đó là hối hả tạo ra doanh thu từ những lời chào hàng vội vã. Sean Percival, cựu Phó Chủ tịch Marketing trực tuyến của Myspace – một nền tảng kết nối xã hội đã thất bại, nhớ lại những ảnh hưởng khủng khiếp của áp lực tài chính sau khi nền tảng bị tập đoàn News của Rupert Murdoch mua lại. Percival nói: "Cái móng cuối cùng trong quan tài" là khi Murdoch hứa với các nhà phân tích chứng khoán trong một cuộc họp qua điện thoại rằng Myspace sẽ tạo ra doanh thu một tỷ đô-la trong năm đó, thời điểm doanh thu thực sự chỉ bằng một phần mười con số một tỷ đó. Kết quả là, các nhà quản lý của Myspace bắt đầu cuống lên, ký kết bất cứ chương trình hay dịch vụ nào có ai đó sẵn sàng tài trợ, cho dù điều đó có gây hại hay phiền nhiễu. Đây là một trong những yếu tố cuối cùng khiến cho người dùng từ bỏ Myspace và ủng hộ Facebook.[6]

Như chúng ta đã biết, có một số cách chuyển đổi mô hình tạo ra doanh thu, cho phép nền tảng thu được một phần nhỏ của giá trị được tạo ra. Tuy nhiên, sự chuyển đổi này thường gặp nhiều khó khăn. Những nguyên tắc cơ bản trong việc thiết kế các nền tảng này giúp đảm bảo rằng sự chuyển đổi nhằm hướng đến tạo ra doanh thu – từ miễn phí sang thu phí, như Heiferman của Meetup đã làm – có thể được thực hiện thành công.

• Nếu có thể, không nên thu phí phần giá trị mà trước đó người

dùng đã được nhận miễn phí. Theo lẽ tự nhiên, con người không hài lòng khi được thông báo rằng họ phải trả phí cho hàng hóa hay dịch vụ mà trước đó họ được nhận miễn phí, như chúng ta đã thấy trong trường hợp của Meetup. Và không phải tất cả nền tảng đều thành công như cách Meetup đã làm trong việc chuyển đổi để tạo doanh thu. Một số nền tảng như Zvents đã bị hủy hoại hoặc bị buộc phải thay đổi đáng kể bản chất các dịch vụ mà nó cung cấp.

• Đồng thời, nên tránh việc cắt giảm những tiếp cập giá trị mà người dùng đã quen dùng. Như chúng tôi đã lưu ý, Facebook đã cung cấp miễn phí một lượng giá trị khổng lồ, và thật sự cần thiết phải cắt giảm giá trị tự nhiên (organic) khi nó quyết định cung cấp chương trình quảng cáo, đẩy mạnh nội dung cao cấp đến nhiều người dùng hơn cho các nhà sản xuất có trả phí. Điều này đã dẫn đến những khiếu nại từ nhà sản xuất lẫn người dùng. Hiệu ứng mạng khổng lồ của Facebook cho phép nó tồn tại khi thực hiện điều chỉnh này, nhưng đối với những nền tảng nhỏ hơn thì chúng có thể đã bị khai tử.

• Thay vào đó, khi chuyển đổi từ miễn phí sang thu phí, phải cố gắng tạo ra giá trị gia tăng mới để bổ sung cho việc thu phí. Đương nhiên bạn cần phải chắc chắn rằng nếu bạn thu phí cho phần chất lượng được nâng cao, bạn phải kiểm soát và bảo đảm chất lượng của phần đó. Các nhà phê bình đã chỉ trích Uber vì tính phí Safe Rides cho việc kiểm tra các thông tin cơ bản về tài xế và những biện pháp an toàn khác như thể chứng minh bình thường Uber có vẻ như đã cắt bỏ những bước này.

• Cân nhắc đến các chiến lược tạo ra doanh thu tiềm năng khi đưa ra những lựa chọn về việc thiết kế nền tảng ban đầu của bạn. Từ thời điểm khởi đầu, một nền tảng nên được thiết kế theo một cách thức có thể kiểm soát các nguồn tạo ra doanh thu. Điều này ảnh hưởng trực tiếp đến cách thức nền tảng đóng hay mở như thế nào. Ví dụ, nếu các nhà quản lý nền tảng hy vọng tạo ra doanh thu từ phí giao dịch, họ cần phải bảo đảm rằng nền tảng được thiết kế theo cách giúp họ có thể kiểm soát các giao dịch đó. Nhưng nếu các nhà quản lý nền tảng hy vọng tạo ra doanh thu bằng cách tính phí truy cập người dùng thì nền tảng nên được thiết kế theo cách có thể kiểm soát các con đường mà thông qua đó nội dung có thể tiếp cận người dùng cũng như dòng dữ liệu về người dùng.

Chương này đã cho thấy việc kiếm được doanh thu là một thách thức phức tạp, và là một nhân tố quan trọng quyết định khả năng tồn tại cuối cùng của một nền tảng. Những người muốn tạo ra một nền tảng thành công không thể bỏ qua các vấn đề xung

quanh việc tạo ra doanh thu hay trì hoãn suy nghĩ về việc này cho đến khi hiệu ứng mạng được thiết lập. Thay vào đó, các nhà quản lý nền tảng nên suy nghĩ về những chiến lược tạo ra doanh thu tiềm năng ngay từ ban đầu cũng như lên kế hoạch cho các quyết định thiết kế nền tảng nhằm giữ được càng nhiều lựa chọn tạo doanh thu càng tốt, vì sự tồn tại dài lâu của nền tảng.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 6

- Một nền tảng được quản lý tốt có thể tạo ra giá trị vượt trội bằng bốn cách: truy cập đến giá trị được tạo ra, tiếp cận thị trường, tiếp cận các công cụ và các cơ chế quản lý. Kiếm doanh thu từ nền tảng là cách giữ lại một phần giá trị vượt trội được tạo ra.

- Các kỹ thuật kiếm doanh thu từ một nền tảng bao gồm việc tính phí giao dịch, thu phí người dùng cho việc truy cập nâng cao, thu phí nhà sản xuất bên thứ ba cho việc tiếp cận một cộng đồng và thu phí thuê bao cho việc quản lý nâng cao.

- Một trong những lựa chọn quan trọng nhất của việc tạo ra doanh thu là quyết định xem ai là người nên thu phí, bởi vì vai trò khác nhau của những người dùng của nền tảng có nghĩa là việc thu phí họ có thể gây ra những hiệu ứng mạng rất khác nhau.

- Trước tính phức tạp của thách thức tạo ra doanh thu, các nhà quản lý nền tảng nên suy xét những chiến lược tạo ra doanh thu tiềm năng trong mọi quyết định có liên quan đến việc thiết kế nền tảng.

CHÚ THÍCH

1. Research Network, 12/12/2012, http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1676444.

2. Parker và Van Alstyne, “Internetwork Externalities and Free Informa- tion Goods”; Geoffrey G. Parker và Marshall Van Alstyne, “Two-Sided Network Effects: A Theory of Information Product Design,” Manage-ment Science 51, no. 10 (2005); Eisenmann, Parker, và Van Alstyne, “Strategies for Two-Sided Markets.”

3. Jean-Charles Rochet và Jean Tirole, “Platform Competition in Two- Sided Markets,” Journal of the European Economic Association 1, no.4 (2003): 990-1029.

4. Rob Hof, “Meetup’s Challenge,” Businessweek, 14/4/2005, http://www.businessweek.com/stories/2005-04-13/meetups-challenge.

5. Matt Linderman, “Scott Heiferman Looks Back at Meetup’s Bet-the-Company Moment,” Signal v. Noise, 25/1/2011, https://signalvnoise.com/posts/2751-scott-heiferman-looks-back-at-meetups- bet-the-company-moment-.

6. Stuart Dredge, “MySpace—What Went Wrong,” Guardian, 6/3/2015.

Chương 7
Độ mở của nền tảng

Xác định những điều mà người dùng và đối tác của nền tảng có thể làm và không nên làm

Wikipedia là một sản phẩm kỳ diệu của thế giới nền tảng – một bách khoa toàn thư mã nguồn mở, chỉ trong vài năm đã làm lu mờ nhiều nguồn cung cấp thông tin truyền thống khác và vươn lên trở thành nguồn tham khảo phổ biến nhất thế giới. Hàng triệu người đã dựa vào Wikipedia như một nguồn dữ liệu hữu ích, phổ biến, gần như không giới hạn, và có độ tin cậy cao.

Trừ khi nó không đáng tin cậy. Và nếu thực vậy, kết quả sẽ rất khủng khiếp.

Rất nhiều người sử dụng Wikipedia có thể tự tạo nên câu chuyện kỳ lạ đến mức sai lệch hoàn toàn của riêng mình trên trang web này. Có lẽ một trong số những câu chuyện đó chính là "vụ án giết người của Meredith Kercher", nổi tiếng với hai nhân vật chính là hai kẻ tình nghi gây án mạng, cô sinh viên người Mỹ có tên Amanda Knox và bạn trai người Ý của cô có tên Raffaele Sollecito. Nhờ vào chính sách được tự do chỉnh sửa của Wikipedia, vụ án đã có hơn 8.000 lần được chỉnh sửa dưới bàn tay của hơn 1.000 người, và hầu hết đều tin vào hành vi phạm tội của Knox và Sollecito cho dù họ đã được thả ra, kể từ khi bị bắt giam vào năm 2007. Trải qua một phiên xét xử phức tạp, sau đó kháng cáo và cuối cùng là phiên xét xử lại, những người biên tập tự xưng này tiếp tục thay đổi nội dung câu chuyện nhằm ngăn cản bất kỳ bằng chứng bào chữa có lợi nào cho cả hai nhân vật và nhấn mạnh vào tội danh của họ.

Cuộc tranh luận diễn ra căng thẳng đến mức người sáng lập Wikipedia, Jimmy Wales buộc phải nhúng tay vào. Wales đã

nghiên cứu rất kỹ vấn đề và đưa ra một tuyên bố: "Tôi đã đọc lại toàn bộ các bài viết từ đầu đến cuối và tôi lo ngại rằng lời phê bình quan trọng nhất về việc xét xử đến từ những nguồn dữ liệu đáng tin cậy đã không xuất hiện hoặc được trình bày theo hướng tiêu cực". Ngay sau đó, ông viết: "Tôi lo rằng, từ khi tôi đưa vấn đề này ra, tôi đã bị tấn công dưới dạng 'thuyết âm mưu'". Có lẽ đáng lo ngại nhất là, một vài người biên tập đã làm lệch lạc vụ án Kercher là người của những trang web khác cố tình "ghét" Amanda Knox, do đó phá vỡ bất kỳ ý niệm khách quan nào.[1]

Những vấn đề mà Wikipedia phải đối diện trong việc vừa duy trì chất lượng cao vừa tối ưu hóa tính năng dễ tiếp cận của nó đến tất cả người dùng muốn đóng góp vào nội dung của trang đã minh họa cho những thách thức cơ bản của việc quản lý một mô hình nền tảng. Tuy vậy, giải pháp rõ ràng là đóng lại mô hình này và bắt đầu kiểm soát chặt chẽ những đối tượng tham gia bất lợi. Sự gia tăng rào cản sử dụng nền tảng tích cực chắc hẳn sẽ làm giảm số lượng người tham gia và thậm chí có thể phá hủy tiềm năng tạo giá trị của nền tảng nói chung.

MỞ NHƯ THẾ NÀO? ĐÓNG NHƯ THẾ NÀO?: TÌNH HUỐNG HẾT SỨC KHÓ XỬ

Trong cuộc thảo luận đầu tiên về độ mở của nền tảng vào năm 2009, hai tác giả của cuốn sách này (Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, hợp tác cùng Thomas Eisenmann) đã nêu rõ định nghĩa cơ bản của độ mở nền tảng như sau:

Một nền tảng được gọi là "mở" tới một phạm vi (1) không có bất kỳ giới hạn nào được phép có mặt hạn chế sự tham gia trong quá trình phát triển, thương mại hóa hay sử dụng; hoặc có (2) những giới hạn hợp lý và không có sự phân biệt đối xử, ví dụ, yêu cầu tuân theo tiêu chuẩn kỹ thuật hay yêu cầu trả phí bản quyền, sẽ được áp dụng thống nhất cho những người tham gia nền tảng tiềm năng.[2]

"Đóng" không đơn giản chỉ là vấn đề cấm hoàn toàn sự tham gia nền tảng từ bên ngoài. Nó còn liên quan đến việc tạo ra những quy tắc tham gia ngặt nghèo khiến cho người dùng dễ chán nản hoặc liên quan đến việc phải trả những loại phí thừa thãi đến mức làm cho lợi nhuận biên của những người tham gia tiềm năng bị giảm xuống dưới mức bền vững.[3] Sự lựa chọn giữa "mở" hay "đóng" không như sự lựa chọn giữa trắng hay đen mà tựa như một bức màn quang phổ giữa hai thái cực này.

Xác định đúng mức độ mở của nền tảng chắc chắn sẽ là một trong những việc phức tạp nhất và quan trọng nhất mà một doanh nghiệp nền tảng phải làm.[4] Quyết định này sẽ ảnh hưởng tới mức độ sử dụng của người dùng, sự tham gia của các nhà phát triển, việc kiếm doanh thu và các quy định của nền tảng. Đó chính là một thử thách mà Steve Jobs đã phải đối diện trong suốt con đường sự nghiệp. Vào những năm 1980, Steve Jobs đã phạm phải sai lầm khi lựa chọn giữ hệ thống Apple Macintosh là một hệ thống đóng, trong khi đối thủ cạnh tranh Microsoft trình làng một hệ điều hành mở cho phép các lập trình viên bên ngoài được tham gia phát triển và cấp phép nó cho hàng loạt công ty sản xuất máy tính. Kết quả, sự đổi mới đã cho phép Windows giành được thị phần máy tính cá nhân lớn, vượt qua cả Apple. Vào những năm 2000, Jobs đã lấy lại thế cân bằng thông qua việc mở hệ điều hành iPhone, tạo ra ứng dụng iTunes trên Windows và giành lấy một lượng lớn thị phần điện thoại thông minh từ tay các đối thủ như Nokia hay Blackberry.[5]

Jobs thích thú chỉnh lại tình huống tiến thoái lưỡng nan giữa đóng và mở như là một lựa chọn giữa "phân mảnh" và "kết hợp", một cách khôn khéo khiến cho tình thế nghiêng về phía hệ thống đóng có kiểm soát. Ông ấy không hoàn toàn mắc phải sai lầm. Có một sự thật rằng, khi hệ thống trở nên càng mở thì các "phân mảnh" sẽ xuất hiện càng nhiều. Một hệ thống mở cũng sẽ khiến cho những người sáng lập nền tảng cảm thấy khó khăn hơn trong việc tạo doanh thu, và các tài sản tri thức cũng sẽ khó kiểm soát hơn. Tuy nhiên, trạng thái mở sẽ khuyến khích sự đổi mới sáng tạo.

Đó là một sự lựa chọn cân bằng khó làm chủ. Và hậu quả của việc lựa chọn sai mức độ mở dưới góc độ nào đó có thể sẽ khá tồi tệ. Con đường đi bất ổn của mạng xã hội Myspace là minh chứng rõ ràng nhất.

Mặc dù giờ đây dường như người ta đã quên mất, nhưng cái tên Myspace đã từng thống trị mạng xã hội trước khi Facebook xuất hiện vào năm 2004, và tiếp tục tồn tại cho đến năm 2008. Ngay cả trong những ngày đầu mới xuất hiện, Myspace đã cho ra đời khá nhiều chức năng vẫn còn gần gũi với nhiều người dùng mạng xã hội hiện nay. Những nhân viên nội bộ đã tạo ra một lượng lớn các tính năng đa dạng như chia sẻ tin nhắn, quảng cáo, xem lại video, karaoke, tính năng tự quảng cáo. Những tính năng này có thể dễ dàng được mua bằng cách sử dụng một menu trực tuyến đơn giản. Ngoài ra còn nhiều tính năng khác nữa.

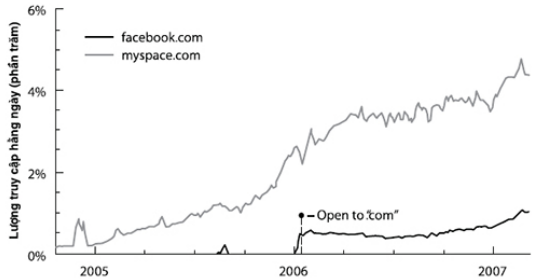
Tuy nhiên, do sự hạn chế về nguồn nhân sự kỹ thuật, những tính năng này thường bị mắc lỗi, dẫn đến những trải nghiệm chán ngắt cho người dùng.[6] Quyết định thiếu cân nhắc về việc đóng hệ thống, không cho các lập trình viên bên ngoài tham gia vào nền tảng đã khiến cho vấn đề càng không được giải quyết. Chris DeWolfe, nhà đồng sáng lập Myspace, trong một cuộc phỏng vấn vào năm 2011, đã nhớ lại những suy nghĩ sai lầm của công ty: "Chúng tôi đã cố gắng tạo ra mọi thứ trên đời và nói 'Được thôi, chúng ta có thể tự làm cơ mà, sao phải để một bên thứ ba làm điều đó?' Đáng lẽ chúng tôi nên lựa chọn tập trung nguồn lực vào từ 5 đến 10 chức năng nổi bật và để cho bên thứ ba cải tiến những chức năng còn lại."

Facebook đã không mắc phải sai lầm tương tự. Ban đầu, Facebook cũng như Myspace, không cho phép những lập trình viên bên ngoài được tham dự vào việc phát triển sản phẩm. Cho đến năm 2006, Facebook đã mở hệ thống cho những người dùng thuộc giới công nghệ và nhờ thế, Facebook bắt đầu trở thành đối thủ cạnh tranh tiềm năng của Myspace. Xu hướng này được phản ánh ở Biểu đồ 7.1, thể hiện mức độ truy cập trung bình mỗi ngày của hai nền tảng theo tỷ lệ phần trăm số lượng người dùng Internet trong năm 2006 và đầu năm 2007, thời điểm Myspace vẫn còn đứng đầu thị trường.

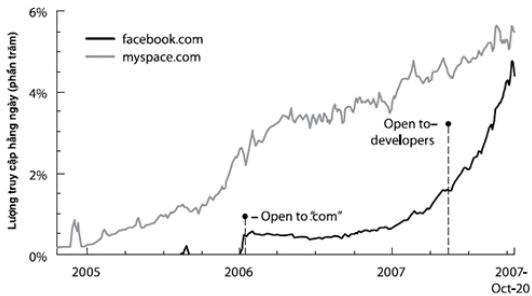
Khi Facebook trình làng Nền tảng Facebook dành cho các nhà phát triển ứng dụng vào tháng Năm năm 2007, một sự đảo ngược tình thế ngoạn mục bắt đầu xuất hiện. Một hệ sinh thái dành cho các đối tác sẵn sàng mở rộng khả năng của Facebook nhanh chóng được bén rễ.[7] Tháng Mười một năm 2007, đã có tới 7.000 ứng dụng trên nền tảng được phát triển từ đội ngũ bên ngoài. Khi nhận thấy sự lớn mạnh của đối thủ thông qua hàng loạt sự ra đời của những ứng dụng mới, vào tháng Hai năm 2008, Myspace đáp trả bằng cách cho các lập trình viên bên ngoài tham gia phát triển ứng dụng trên nền tảng. Tuy nhiên, tình thế đã đảo chiều. Biểu đồ 7.2 cho thấy Facebook đã bắt kịp Myspace vào tháng Tư năm 2008 và cho đến nay vẫn giữ một vị trí không thể nào thay thế được trên mạng xã hội.

Phải chăng Myspace nên mở hệ thống sớm hơn để đón nhận sự đóng góp từ cộng đồng các nhà phát triển bên ngoài rộng lớn, đặc biệt là những người có trình độ công nghệ kỹ thuật tầm cỡ thế giới trong việc thiết kế các chức năng chuyên dụng mà Myspace mong muốn xây dựng, như quảng cáo có định hướng, bộ lọc tin rác hiệu quả, và các công cụ giao tiếp thân thiện. Khi đó họ hẳn đã có một nguồn cung ứng dụng dồi dào. Và có lẽ hiện nay Myspace

và Facebook vẫn sẽ cùng nhau tồn tại và cạnh tranh bình đẳng.



Biểu đồ 7.1. Ưu thế thị trường của Myspace so với Facebook trong năm 2006 và đầu năm 2007. © 2015, Alexa Internet (www.alexa.com).



Biểu đồ 7.1. Facebook nhanh chóng bắt kịp Myspace sau khi mở nền tảng kết nối cho những người phát triển vào tháng 5 2007. © 2015, Alexa Internet (www.alexa.com).

Nhìn thoáng qua thì có vẻ vấn đề Myspace gặp phải xuất hiện theo hướng hoàn toàn ngược lại so với Wikipedia. Trong khi bộ bách khoa toàn thư này phải đối diện với hệ quả của việc "mở" quá nhiều thì Myspace lại "mở" quá ít. Ở một mức độ nào đó thì quan điểm này là đúng – nhưng câu chuyện dường như phức tạp hơn thế. Đối chiếu theo một vài quy chuẩn quan trọng khác, Myspace thực ra lại quá "mở".

Một minh chứng cụ thể đó là chức năng tự quảng cáo của Myspace đã tạo ra một cánh cổng cho các thông tin không phù hợp với thuần phong mỹ tục cũng được xâm nhập vào, bao gồm cả các nội dung khiêu dâm dành cho người dùng của nền tảng ở mọi lứa tuổi. Việc thiếu kiểm soát những nguồn dữ liệu như thế này khiến cho Myspace không thu hút được nhiều người dùng và thậm chí là tâm điểm của một số cuộc điều tra từ Bộ Tư pháp. Cùng với việc tiếp cận chậm chạp với các nhà phát triển ứng dụng bên ngoài,

việc thiếu sự giám sát nội dung phù hợp trên nền tảng đã làm tăng nhanh sự sụp đổ của nền tảng này.

Việc một nền tảng có thể vừa quá "mở" và lại vừa quá "đóng" nghe có vẻ vô lý, nhưng hóa ra Myspace lại chính là minh chứng cho điều kỳ lạ đó.

HỆ SINH THÁI NỀN TẢNG VÀ CÁC MỨC ĐỘ MỞ NỀN TẢNG

Làm sao chúng ta có thể giải nghĩa được những nhà quản lý nền tảng phải để nền tảng mở đến đâu? Có lẽ chúng ta nên quay lại một chút về những yếu tố quan trọng của nền tảng đã được thảo luận ở chương 3. Như đã giải thích, một nền tảng về cơ bản là một hệ thống được thiết kế nhằm tạo thuận lợi cho những tương tác giá trị giữa những người sản xuất và người tiêu dùng. Hai chiều tham gia này sử dụng nền tảng để giao tiếp và hơn thế là để tham gia trao đổi giá trị. Đầu tiên là sự trao đổi thông tin và sau đó là trao đổi hàng hóa dịch vụ dưới một vài hình thức tiền tệ. Đây chính là sứ mệnh tạo ra giá trị của nền tảng. Thực tế có những kiểu kết nối khác cũng được hình thành giúp gia tăng tiện ích và thu hút thêm nhiều người tham gia khác tham gia vào nền tảng.

Rõ ràng, một nền tảng mạnh mẽ và khỏe mạnh phụ thuộc vào giá trị được tạo ra bởi những đối tác bên ngoài của nền tảng. Nếu một nền tảng quá khép kín, các đối tác không thể đóng góp giá trị cần thiết để đáp ứng nhu cầu trao đổi giá trị cho nhau.[9]

Hãy nhìn vào Youtube của Google. Bởi vì hệ thống quá mở nên nó đã nghiễm nhiên trở thành một phương tiện đăng tải video của cả giới thương mại lẫn nghiệp dư, cho phép chia sẻ những nội dung rất đa dạng, từ những video có vẻ như ngớ ngẩn với thực tế đến những video chính trị và truyền cảm hứng. Nếu như không có nguồn nội dung được cung cấp bởi một lượng lớn người dùng như vậy, YouTube sẽ phải phụ thuộc vào một hoặc một vài nguồn dữ liệu video nhất định. Theo thời gian, YouTube dường như đã phát triển thành một kênh phân phối video – giống như kênh truyền hình Hulu – hơn là một nền tảng thực sự.

Tuy nhiên, như chúng tôi đã lưu ý bên trên và theo ví dụ thực tế của Wikipedia cũng như Myspace, quyết định mở nền tảng đến đâu không phải là lựa chọn giữa trắng và đen. Quyết định về mức độ và hình thức mở rất quan trọng và gian nan.

Có ba loại quyết định về độ mở nền tảng mà các nhà quản lý và thiết kế của nền tảng phải đối diện, đó là:

• Quyết định độ mở nền tảng đối với người quản lý và nhà tài trợ

• Quyết định độ mở nền tảng đối với những nhà phát triển

• Quyết định độ mở nền tảng đối với người sử dụng

Mỗi loại quyết định có một đặc điểm và ý nghĩa riêng. Chúng ta hãy cùng nhau tìm hiểu từng thứ một.

NGƯỜI QUẢN LÝ VÀ NHÀ TÀI TRỢ

Đằng sau bất cứ một nền tảng nào, với trách nhiệm về cấu trúc và hoạt động của nó, cũng có hai thực thể: Một là nhóm chuyên quản lý nền tảng và trực tiếp tiếp cận với người dùng, hai là nhóm tài trợ cho nền tảng và duy trì việc kiểm soát hợp pháp về mặt công nghệ. Trong nhiều trường hợp, hai thực thể này cùng là một và giống nhau. Ở các công ty như Facebook, Uber, eBay, Airbnb, Alibaba, và các nền tảng khác nữa, hai thực thể trên đều gộp làm một. Trong trường hợp này, việc kiểm soát nền tảng bao gồm ra quyết định mở nền tảng đến đâu đều hoàn toàn dựa vào doanh nghiệp của nhà quản lý/tài trợ.

Trong một số trường hợp khác, người quản lý và người tài trợ sẽ tách biệt nhau. Về cơ bản, người quản lý sẽ tổ chức và quản lý các tương tác giữa nhà sản xuất và người tiêu dùng, còn người tài trợ sẽ đảm nhiệm việc kiểm soát toàn bộ kiến trúc nền tảng, nguồn tài sản tri thức tạo ra sức bật cho nền tảng (chẳng hạn như mã nguồn phần mềm giúp kiểm soát hoạt động của nền tảng) và phân bổ các quyền hạn khác. Khi hai thực thể tách biệt, nhà quản lý sẽ quan tâm hơn tới mối quan hệ khách hàng/nhà sản xuất cũng như tới những nhà phát triển bên ngoài có khả năng đóng góp cho sự phát triển của nền tảng. Điều này khiến cho nhà quản lý có ảnh hưởng nhiều đến hoạt động thường ngày của nền tảng. Thế nhưng, nhìn chung, nhà tài trợ càng có sự kiểm soát về pháp lý và kinh tế cao hơn, về chiến lược lâu dài, sẽ càng có quyền hạn lớn hơn.

Đôi khi, nhà quản lý và nhà tài trợ có thể là một công ty hoặc một nhóm các công ty, khi đó họ sẽ càng có nhiều quyền quản lý và ra quyết định về độ mở của nền tảng hơn.[10]

Bảng 7.3 minh họa cho bốn mô hình quản lý và tài trợ nền tảng. Trong một vài trường hợp, một doanh nghiệp có thể vừa quản lý và vừa tài trợ nền tảng. Chúng ta gọi đây là mô hình độc quyền. Ví dụ, phần cứng, phần mềm và các tiêu chuẩn kỹ thuật của hệ điều hành Macintosh cũng như hệ điều hành iOS cho điện thoại đều

được kiểm soát bởi Apple.

		QUẢN LÝ NỀN TẢNG KẾT NỐI	
		MỘT DOANH NGHIỆP	NHIỀU DOANH NGHIỆP
TÀI TRỢ NỀN TẢNG KẾT NỐI	MỘT DOANH NGHIỆP	Mô hình độc quyền *Ví dụ:* Macintosh PlayStation Monster.com Federal Express Visa (sau 2007)	Mô hình cấp phép bản quyền *Ví dụ:* Microsoft Windows Google Android Palm OS Thẻ thanh toán quốc tế mang thương hiệu Amex Hộp set-tops Scienti Atlanta Tiêu chuẩn Công nghệ truyền dẫn vô tuyến Qualcomm
	NHIỀU DOANH NGHIỆP	Mô hình liên doanh *Ví dụ:* CareerBuilder Orbitz Visa (trước 2007)	Mô hình chia sẻ *Ví dụ:* Mã nguồn mở Android Linux DVD Mã vạch UPC Tiêu chuẩn kiểm soát hàng tồn kho RFID

Bảng 7.3. Bốn mô hình quản lý và tài trợ nền tảng kết nối. Được chuyển thể từ "Mở nền tảng kết nối: Làm thế nào, Khi nào và Vì sao" bởi Thomas Eisenmann, Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne.

Đôi khi một nhóm các công ty quản lý cũng có thể cùng nhau quản lý nền tảng trong khi chỉ có một nhà tài trợ. Đây chính là mô hình cấp phép bản quyền. Chẳng hạn như Google tài trợ cho hệ điều hành Android "gốc" nhưng nó lại khuyến khích các doanh nghiệp sản xuất phần cứng khác cung cấp các thiết bị giúp kết nối người dùng với nền tảng. Các nhà sản xuất thiết bị này, bao gồm Samsung, Sony, LG, Motorola, Huawei và Amazon, được Google cho phép quản lý giao diện giữa người nhà sản xuất và người tiêu dùng.

Ở một số trường hợp khác, một doanh nghiệp sẽ đứng ra quản lý nền tảng và một nhóm nhiều doanh nghiệp khác sẽ chịu trách nhiệm tài trợ và nó được gọi là mô hình liên doanh. Nền tảng đặt chỗ du lịch trực tuyến Orbitz ra đời vào năm 2001 như một liên doanh được tài trợ bởi một nhóm các hãng hàng không lớn nhằm mục tiêu cạnh tranh với Travelocity. Tương tự, trang tìm việc trực tuyến CareerBuilder được tạo ra vào năm 1995 (dưới cái tên NetStart) bởi một nhóm ba tờ báo với vai trò là một nền tảng quảng cáo việc làm.

Với mô hình cuối cùng, một nhóm các doanh nghiệp sẽ tham gia quản lý còn một nhóm khác sẽ tài trợ cho nền tảng. Đây là mô

hình chia sẻ. Một ví dụ điển hình là có một nhóm tài trợ và nhóm quản lý cùng tham gia vào điều hành hoạt động cho hệ điều hành mã nguồn mở Linux, tương tự như hệ điều hành Mac hay iOS hoạt động dưới dạng như là một nền tảng gắn kết các chuyên viên phát triển ứng dụng và nhà sản xuất khác tới hàng triệu người tiêu dùng. Tập đoàn tài trợ của Linux bao gồm IBM, Intel, HP, Fujitsu, NEC, Oracle, Samsung, và nhiều công ty khác nữa, trong khi đó các công ty quản lý bao gồm hàng tá các nhà sản xuất thiết bị như TiVo, Roomba, Ubuntu, Qualcomm và nhiều công ty khác nữa.

Thỉnh thoảng, một nền tảng nhất định có thể chuyển đổi từ mô hình này sang mô hình khác phụ thuộc vào nhu cầu kinh doanh và cấu trúc thị trường, chẳng hạn như hệ thống quản lý thẻ ghi nợ Visa. Đây là một loại nền tảng cho phép người bán và người mua trao đổi các thanh toán tiền tệ, được thành lập vào năm 1958 dưới dạng một nền tảng độc quyền với cái tên BankAmericard, do Ngân hàng Mỹ quản lý và tài trợ. Vào những năm 1970, nó tiếp quản thương hiệu Visa và áp dụng mô hình liên doanh, được quản lý độc lập và được một số ngân hàng tài trợ. Năm 2007, Visa trở thành doanh nghiệp hoàn toàn độc lập và quay trở lại với mô hình độc quyền. Hiện tại, Visa đang tự tài trợ cho chính mình thay vì được tài trợ bởi một tổ chức bên ngoài.

Như bạn thấy, bốn mô hình quản lý và tài trợ này có ảnh hưởng rất nhiều đến độ mở của nền tảng. Mô hình độc quyền cung cấp quyền kiểm soát lớn nhất và phù hợp với hệ điều hành đóng, giống như cách quản lý của Apple đối với hệ điều hành Mac. Mô hình cấp phép bản quyền và liên doanh thì chỉ mở một thực thể và đóng ở thực thể còn lại, còn mô hình chia sẻ thì không giới hạn ở bất cứ thực thể nào, giống như Linux, đem đến một nền tảng mở cho cả nhóm nhà quản lý và nhóm nhà tài trợ.

Ai thắng? Ai thua? Mô hình nào trong bốn mô hình kể trên là tốt nhất cho nhà tài trợ? Mô hình nào sẽ làm việc tốt nhất đối với nhà quản lý của nền tảng? Mô hình nào tạo ra được dòng lợi nhuận lớn nhất có thể dự đoán và quản lý được? Thật tuyệt vời nếu như chúng ta có được một câu trả lời chính xác cho tất cả những câu hỏi này, nhưng thực tế, dựa vào tình hình kinh doanh, câu trả lời sẽ chỉ là "còn tùy".

Mô hình độc quyền được Apple sử dụng và có được thành công to lớn dường như là mơ ước của mọi công ty nền tảng. Xét cho cùng, nó cho phép bạn chiếm toàn bộ thị trường và thu lấy tất cả lợi nhuận do nó tạo ra. Cách thức hợp lý để đạt được điều này chính là phát triển một tiêu chuẩn kỹ thuật mới và duy trì việc kiểm

soát độc quyền tiêu chuẩn đó. Tuy nhiên, thực thế thì điều này lại không thể thực hiện, nó sẽ không thể mãi tạo ra lợi ích kinh tế lâu dài.

Một ví dụ minh họa kinh điển là cuộc chiến tranh VCR diễn ra vào những năm 1970 và 1980, giữa hai nền tảng kỹ thuật: Tiêu chuẩn ghi băng Betamax do Sony tài trợ và tiêu chuẩn VHS được JVC tài trợ. Không giống với hầu hết các nền tảng ngày nay, những tiêu chuẩn này vào thời kì tiền Internet không tạo ra nơi gặp gỡ trực tuyến giúp những nhà sản xuất và người tiêu dùng có thể tương tác với nhau. Tuy nhiên, chúng có chức năng như một nền tảng bởi vì chúng thiết lập các hệ thống công nghệ cho phép nhiều nhà sản xuất (chủ yếu là các phòng thu phim và tivi) bán sản phẩm cho người tiêu dùng. Vì vậy, chúng đối diện với rất nhiều loại thử thách về chiến lược, tương tự như những gì các nền tảng dựa vào Internet ngày nay phải đương đầu.

Dưới góc nhìn về chất lượng kỹ thuật, nền tảng công nghệ Betamax có vẻ như tốt hơn chút ít bởi nó có khả năng cung cấp các hình ảnh sắc nét hơn và thời gian ghi lại dài hơn. Thế nhưng kết quả của cuộc chiến lại bị chi phối bởi các chiến lược về tài trợ/quản lý khác nhau mà hai đối thủ lựa chọn.

Sony đã chọn mô hình nền tảng độc quyền, duy trì kiểm soát tiêu chuẩn Betamax mà theo lý thuyết, trong dài hạn, với chất lượng tốt hơn này, nó sẽ giành chiến thắng trên thị trường. Nhưng điều đó đã không xảy ra. JVC đi theo mô hình cấp phép bản quyền, lôi kéo nhiều nhà sản xuất cùng tạo ra máy ghi âm và đầu băng VHS. Khi khối lượng sản xuất tăng lên, giá thành giảm xuống, các thiết bị VHS thu hút nhiều người tiêu dùng hơn. Với việc gia tăng số lượng nhà sản xuất hỗ trợ cho tiêu chuẩn VHS và nhiều người tiêu dùng sở hữu đầu băng VHS, các hãng phim và nhà cung cấp nội dung khác đã phát hành nhiều sản phẩm theo định dạng VHS hơn Betamax. Vòng lặp thông tin phản hồi được thiết lập từ đó đã tạo cho VHS một lợi thế phát triển lớn, vững chắc hơn so với đối thủ Betamax. Vào giữa những năm 1980, nhiều nhà sản xuất đi theo tiêu chuẩn VHS đã thống lĩnh trong cuộc chiến VCR. Trớ trêu thay, JVC đã tự mình giành lấy hết phần lợi nhuận khiêm tốn duy nhất từ chiến thắng này. Sự phát triển của tiêu chuẩn VHS gốc đã không tạo ra dòng thu nhập lớn và lâu dài.

Nhiều năm sau đó, Sony bắt đầu bị lôi vào một cuộc chiến định dạng mới với một kết quả khác – mặc dù nó đã được chứng minh là về lâu dài không thể nào tốt bằng người khổng lồ Nhật Bản. Vào giữa những năm 2000, khi băng video đã nhường chỗ cho đĩa

video kỹ thuật số (DVD), tiêu chuẩn video định dạng chất lượng cao Blu-ray của Sony đã đối đầu với tiêu chuẩn HD-DVD do Toshiba đi tiên phong. Sony quyết định theo đuổi mô hình độc quyền mà công ty từng chọn cho Betamax. Lần này, Sony giành phần thắng, phần lớn nhờ vào màn giới thiệu thành công thiết bị chơi game PlayStation 3, thiết bị này có chứa sẵng video định dạng Blu-ray và được giới thiệu ngay lập trức đến hàng triệu khách hàng có sẵn của nó.

Không may cho Sony, chiến thắng này chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn. Ngày nay, một vài năm sau chiến thắng vang dội của Blu-ray, sự thay đổi xu hướng sử dụng của người tiêu dùng từ thói quen dùng DVD sang xem video trực tuyến đã diễn ra, khiến cho sự thống trị của Blu-ray dần không còn nữa. Bài học rút ra là gì? Nếu bạn lựa chọn giống như Sony, chiến đấu trong một cuộc chiến tiêu chuẩn để tìm kiếm quyền kiểm soát độc quyền thị trường, tốt hơn hết bạn nên giành chiến thắng và chiến thắng thật nhanh, trước khi một thứ công nghệ tốt hơn thay thế công nghệ mà bạn đang cố gắng thống trị.

Câu chuyện của Visa – một nền tảng khác khởi nguồn từ thời kỳ tiền kỹ thuật số – là minh chứng cho một vài thử thách khác mà các loại mô hình tài trợ và quản lý khác nhau phải đối diện. Trong những năm được tài trợ bởi liên minh các ngân hàng lớn, Visa đã đạt được thành công to lớn như một công ty thẻ tín dụng hàng đầu. Thế nhưng, theo thời gian, mô hình quản lý này tỏ ra khá rườm rà. Khi một nền tảng được tài trợ – và do đó bị sở hữu – bởi nhiều công ty, những quyết định then chốt phải được phê duyệt bởi hội đồng chủ sở hữu với hàng tá những mục tiêu và sự ưu tiên khác nhau. Và đây đương nhiên không phải là một hệ thống quản lý hiệu quả. Đó là lý do vì sao những người chủ sở hữu của Visa cuối cùng đã đồng ý tách Visa ra thành một doanh nghiệp độc lập, cho phép nó có khả năng thực hiện các bước cạnh tranh nhanh hơn.

Việc ra quyết định không dứt khoát của những nền tảng có nhiều nhà tài trợ có thể ảnh hưởng đến sự tinh tế, đơn giản và dễ sử dụng công nghệ của nền tảng. Những cuộc chiến máy tính cá nhân kéo dài trong lịch sử giữa mô hình độc quyền của Apple và tiêu chuẩn được gọi là Wintel của Microsoft đã chứng minh rõ ràng cho sự thật rằng, một tiêu chuẩn được kiểm soát bởi một công ty đơn lẻ với một tầm nhìn thống nhất về mặt mỹ thuật và kỹ thuật có thể tạo ra nhiều công cụ hấp dẫn hơn và trực quan hơn so với một bộ sưu tập các công ty đối thủ mà mỗi thành viên lại sở hữu một cách tiếp cận thiết kế riêng. Apple cũng đã trở nên

có lợi nhuận hơn và giá trị hơn so với bất kỳ công ty đơn lẻ nào trong thế giới Wintel, mặc dù sự thật là thị phần về doanh số máy tính nó bán ra không bao giờ đạt được con số máy tính cá nhân được bán ra.

Tương tự, iPhone của Apple nhìn chung cũng được cân nhắc là tinh tế và thân thiện hơn so với bất kỳ sản phẩm điện thoại thông minh nào sử dụng tiêu chuẩn Android ít được kiểm soát hơn của Google. Cụ thể, nền tảng mã nguồn mở Android (AOSP) cho phép thử nghiệm và thay đổi bởi bất kỳ công ty nào có quan tâm. AOSP là một nền tảng được Amazon sử dụng trên chiếc Kindle Fire và trên điện thoại Xiaomi của Trung Quốc.

Điều này không có nghĩa là chiến lược độc quyền iPhone của Apple thật sự "tốt hơn" so với chiến lược mở hơn của Google. Thực tế, câu chuyện còn phức tạp hơn thế. Mặc dù iPhone của Apple vẫn là một thiết bị tinh tế hơn so với những chiếc điện thoại Adroid đối thủ nhưng vào năm 2014, nhưng nhờ đổi mới sáng tạo, các nhà sản xuất điện thoại sử dụng nền tảng Android đã giành được khoảng 80% thị trường điện thoại di động thông minh, trong khi Apple chỉ chiếm được 15%.12

Đó có phải là một chiến thắng lớn của Google? Câu trả lời là không hẳn. Hệ điều hành AOSP không tự động cho người dùng truy cập vào các dịch vụ trực tuyến của Google, có nghĩa Google mặc dù là tiền thân của Android nhưng không nhận được bất kỳ một khoản doanh thu hay dòng dữ liệu nào từ các thiết bị AOSP. Để đáp trả lại, Goolge đã thay đổi và biến hệ điều hành Android thành hệ thống đóng nhằm nỗ lực tái khẳng định quyền kiểm soát hệ thống.[13] (Chúng tôi sẽ quay trở lại câu chuyện này ở phần sau của chương này).

Cuối cùng, đương nhiên, sự lựa chọn một mô hình tài trợ/quản lý xuất phát từ những mục đích phát triển và thiết kế nền tảng. Công nghệ nhận dạng bằng sóng vô tuyến (RFID) được sử dụng để tạo ra thẻ thông minh (smart tag), những thẻ này có thể được gắn vào hàng triệu sản phẩm giúp kiểm soát hàng hóa trong kho. Thực ra hệ thống RFID là một nền tảng quản lý kho hàng giúp các nhà bán lẻ có thể truy cập để tương tác với những hàng hóa họ phân phối.

Nền tảng RFID được tài trợ bởi một liên minh các nhà bán lẻ lớn và những chiếc thẻ tag hiện nay được sản xuất bởi các công ty cạnh tranh nhau về giá cũng như thiết kế. Mô hình tài trợ và quản lý chia sẻ có nghĩa là công nghệ RFID không tự nó kiếm lời cho bất

cứ ai, những chiếc thẻ chỉ bán với mức giá vài xu. Tuy nhiên, điều này lại hoàn toàn phù hợp với các nhà tài trợ, bởi vì mục tiêu của họ là khiến cho công nghệ trở nên càng đơn giản, càng dễ tiếp cận và giá càng phải chăng thì càng tốt.

SỰ THAM GIA CỦA NGƯỜI PHÁT TRIỂN

Như bạn đã biết, việc thiết kế và xây dựng một nền tảng nhìn chung bắt đầu từ tương tác cốt lõi. Tuy nhiên, qua thời gian, nhiều nền tảng mở rộng các loại tương tác khác tạo ra giá trị gia tăng cho người sử dụng và thu hút thêm những người tham gia khác. Những tương tác mới này do những người phát triển tạo ra – những người được cấp quyền tiếp cận mở với nền tảng và cơ sở hạ tầng của nó dù nhiều hay ít. Chúng tôi xin đề cập đến ba dạng người phát triển, đó là người phát triển chủ chốt, người phát triển mở rộng và người tập hợp dữ liệu.

Người phát triển chủ chốt tạo ra những chức năng nền tảng cốt lõi giúp cung cấp giá trị cho những người tham gia nền tảng. Những người phát triển này thường là nhân viên chính thức của công ty quản lý nền tảng. Công việc chính của họ là giúp nền tảng đến được tay người dùng và phân phối giá trị thông qua các công cụ và nguyên tắc giúp cho các tương tác cốt lõi trở nên dễ dàng và cùng thỏa mãn.

Những người phát triển chủ chốt chịu trách nhiệm đối với các chức năng cơ bản của nền tảng. Airbnb cung cấp một cấu trúc cơ sở hạ tầng cho phép người khách và người chủ nhà có thể tương tác được với nhau bằng cách sử dụng nguồn lực hệ thống, bao gồm chức năng tìm kiếm và các dịch vụ dữ liệu giúp người khách tìm thấy các thuộc tính hấp dẫn cũng như cơ chế thanh toán cần thiết để kết thúc một giao dịch. Ngoài ra, Airbnb quản lý các chức năng "hậu trường" giúp giảm thiểu chi phí giao dịch cho khách hàng và người chủ nhà. Ví dụ, nền tảng cung cấp những hợp đồng bảo hiểm mặc định cho cả hai bên, bảo vệ khách hàng trong trường hợp xảy ra tai nạn hay trộm cắp và bảo vệ người chủ khỏi hành vi của khách hàng cẩu thả (mặc dù, bảo hiểm này không tránh khỏi những thiếu sót, chúng tôi sẽ đề cập ở chương 11.) Nó cũng giúp kiểm tra nhận dạng người tham gia nhằm biến hệ thống uy tín của nó trở thành một thước đo hành vi người dùng hữu ích. Thiết kế, tinh chỉnh, duy trì và liên tục cải thiện những hệ thống như thế này là tất cả các công việc mà người phát triển chủ chốt của Airbnb phải làm.

Người phát triển mở rộng có nhiệm vụ bổ sung các chức năng và

giá trị cho nền tảng cũng như nâng cao các chức năng của nó. Họ thường là những đối tác bên ngoài, không phải là nhân viên của công ty quản lý nền tảng, họ luôn tìm cách để khai thác phần giá trị họ tạo ra và từ đó có được lợi nhuận từ những tiện ích họ cung cấp. Một nhóm người phát triển mở rộng quen thuộc chính là những cá nhân hoặc công ty sản xuất các ứng dụng trên kho ứng dụng iTunes như các trò chơi, thông tin và công cụ tăng năng suất, bộ nâng cao hoạt động cùng nhiều ứng dụng khác nữa. Một trong những quyết định quan trọng một nhà quản lý nền tảng cần phải thực hiện và thường xuyên cân nhắc theo sự phát triển của thị trường đó là mở nền tảng cho những người phát triển mở rộng.

Đã có rất nhiều nhà phát triển mở rộng nâng cao giá trị của nền tảng Airbnb. Chẳng hạn, nghiên cứu của chính Airbnb tiết lộ rằng những bất động sản được trình bày với hình ảnh chất lượng cao được những người thuê nhà tiềm năng xem nhiều hơn gấp hai lần so với những hình ảnh có chất lượng kém hơn. Để đáp ứng điều này, một nhà phát triển mở rộng hiện nay đưa ra một ứng dụng hỗ trợ chuyên nghiệp nằm trong danh mục "dịch vụ nhiếp ảnh Airbnb" có chức năng tạo ra những hình ảnh thuyết phục giúp cho những vị chủ nhà trên Airbnb gặt hái được nhiều thành công hơn.

Một nhà phát triển mở rộng có tên Pillow (từng được biết đến với cái tên Airenvy) đã hỗ trợ những người cho thuê nhà trên nền tảng Airbnb bằng cách cung cấp các công cụ giúp đơn giản hóa những công việc như đăng danh sách nhà hay phòng, thực hiện việc nhận phòng (checkin) cho khách, giặt là và giao quần áo. Một số người phát triển khác, bao gồm Urban Bellhop và Guesthop, lại giúp sắp xếp chuyến du lịch cho khách, chẳng hạn đặt phòng ăn và giữ trẻ. Với sự hỗ trợ của các doanh nghiệp bên ngoài, một người chủ nhà trên Airbnb được cung cấp những dịch vụ phù hợp hơn, có thể sánh với dịch vụ của những khách sạn có đầy đủ dịch vụ.

Với mục đích tạo điều kiện thuận lợi cho sự mở rộng các chức năng của nền tảng, Airbnb phải mở chính công việc kinh doanh của mình để cho phép những người phát triển mở rộng được tham gia. Tuy nhiên, hiệu chỉnh mức độ mở của nền tảng như thế nào là một thử thách cho Airbnb. Nếu nền tảng quá đóng hay nói cách khác, người phát triển mở rộng rất khó đóng góp công sức vào việc phát triển nền tảng, thì chính nền tảng sẽ đánh mất cơ hội mang đến những dịch vụ bổ sung có giá trị cho người dùng của nó, và điều này có lẽ sẽ làm cho những người tham gia vào quá

trình này không mấy mặn mà. Thế nhưng nếu nền tảng quá mở, tức những người tham gia mở rộng rất dễ tác động vào nền tảng, thì các nhà cung cấp dịch vụ kém chất lượng sẽ tham gia vào nền tảng, góp phần làm giảm uy tín của những người phát triển khác cũng như chính Airbnb. Hơn thế nữa, việc mở quá mức có thể dẫn đến có quá nhiều nhà cung cấp cho cùng một loại dịch vụ, điều này sẽ làm giảm lợi nhuận thu được từ bất kỳ người cung cấp nào, và bớt khuyến khích những người phát triển mở rộng tùy chỉnh các dịch vụ cho người dùng Airbnb.

Những nền tảng lựa chọn mở rộng cửa đón chào những người phát triển mở rộng thường tạo ra một giao diện lập trình ứng dụng. Đây là một trong những cách người quản lý nền tảng có thể dùng để quản lý truy cập mở tới hệ thống của nó. Giao diện lập trình ứng dụng (API) là một bộ tiêu chuẩn các thủ tục, giao thức và các công cụ để xây dựng các ứng dụng phần mềm giúp các lập trình viên bên ngoài dễ dàng viết ra những mã lệnh có thể kết nối liên tục với cơ sở hạ tầng của nền tảng.

Hiện nay, mặc dù Airbnb đã phát triển API, nhưng không phải người phát triển cứ muốn là có thể kết nối với nền tảng – một dấu hiệu chỉ ra cách những người quản lý nền tảng muốn dùng để quản lý sự tham gia của những nhà phát triển.

Một số công ty dựng lên các rào cản đối với người phát triển mở rộng không chỉ để bảo vệ chất lượng nội dung của nền tảng mà còn là để nỗ lực giữ kiểm soát dòng doanh thu mà nền tảng tạo ra. Chúng ta đã chứng kiến chiến lược này phản tác dụng đối với trường hợp của Myspace như thế nào. Ngày nay, một số phận không may hệt như thế đang rơi vào Keurig. Doanh nghiệp sản xuất máy pha cà phê nổi tiếng này vì muốn tạo ra rào cản với các nhà phát triển bên ngoài mà bị xem là một nền tảng dành riêng cho những món đồ uống nóng. Chúng tôi sẽ nhắc lại câu chuyện về Keurig trong chương 8.

Tờ báo The Guardian của Anh đã đi theo con đường ngược lại. Trang web của tờ báo đã thu hút được một lượng đáng kể độc giả quốc tế và luôn luôn mở đối với người dùng, bằng cách cho phép họ được đọc miễn phí các bài báo do nhân viên của trang báo viết và biên tập. Tuy nhiên, trên thực tế, trước kia trang web này đã từng "đóng" đối với các nhà phát triển mở rộng. Nhận thấy giá trị nguồn thông tin và ý tưởng rộng lớn của The Guardian, cũng như lợi ích tiềm ẩn khi chuyển hóa từ một trang báo sang một nền tảng mở, Ban Quản trị của công ty đã đưa ra một chuỗi hoạt động chiến lược kéo dài nhiều tháng mà theo đó, họ tập trung thảo luận

và phân tích những ảnh hưởng có liên quan đến sự thay đổi mô hình hoạt động của tờ báo. Nhờ nghiên cứu cả các rủi ro có thể xảy ra và lợi ích có thể nhận được, các nhà quản trị của Guardian đã đồng quyết định "mở cửa vào" trang web bằng cách bổ sung nhiều hơn các dữ liệu và ứng dụng từ bên ngoài, và "mở cửa ra" trang web bằng việc cho phép các đối tác tạo ra các sản phẩm có sử dụng nội dung và dịch vụ của Guardian trên các nền tảng kỹ thuật số khác.

Để đạt được mục đích "mở cửa ra", The Guardian đã tạo ra một bộ giao diện lập trình ứng dụng API, giúp cho nội dung của tờ báo trở nên dễ tiếp cận đối với các đối tác bên ngoài. Những giao diện này bao gồm ba mức truy cập khác nhau. Mức truy cập thấp nhất mà tờ báo gọi là Keyless (truy cập không yêu cầu khóa), cho phép tất cả mọi người được sử dụng tiêu đề, siêu dữ liệu và kiến trúc thông tin (tức những phần mềm cùng các yếu tố thiết kế cấu thành nên dữ liệu của Guardian và khiến trang web dễ dàng được truy cập, phân tích, sử dụng) mà không cần xin phép cũng như không có bất cứ yêu cầu chia sẻ doanh thu nào có thể phát sinh. Mức truy cập thứ hai, Approved (cần được cấp quyền), cho phép những nhà phát triển đã đăng ký được tái bản toàn bộ các bài báo của Guardian trong giới hạn thời gian và mức độ sử dụng nhất định. Doanh thu quảng cáo được chia cho cả tờ báo và những người phát triển. Mức truy cập thứ ba và cao nhất, Bespoke, là một gói hỗ trợ tùy chỉnh cung cấp quyền sử dụng nội dung của Guardian không giới hạn – và phải trả phí.

Một số sản phẩm đầu tiên được đưa vào sử dụng theo mô hình nền tảng mở cửa mới của The Guardian bao gồm một API về nội dung (Content API), cung cấp quyền truy cập hơn một triệu bài báo; một API về các hoạt động chính trị (Politics API), cung cấp kết quả của cuộc bầu cử và thông tin ứng cử viên; một kho dữ liệu (Data Store), cung cấp quyền truy cập bộ dữ liệu và hình ảnh, từ một bảng điều luật giữa các nước, những tội ác bị phạt mức án tử hình cho đến một biểu đồ đầy màu sắc miêu tả tất cả các chuyến du ngoạn thời gian của anh hùng khoa học viễn tưởng truyền hình Doctor Who; một bộ khung ứng dụng (App Framework), giúp tạo điều kiện phát triển các ứng dụng, nhằm mục đích khiến cho hệ thống trở nên dễ dàng thử nghiệm và xây dựng ứng dụng. Kết quả, có hơn 2.000 người phát triển mở rộng đã đăng ký trong 12 tháng đầu tiên.

Sức mạnh của API trong việc thu hút các nhà phát triển mở rộng và giá trị mà họ có thể tạo ra là khổng lồ. Hãy cùng so sánh kết quả tài chính của hai nhà bán lẻ chủ chốt: Gã khổng lồ lâu đời

Walmart và nền tảng trực tuyến Amazon. Amazon đã sở hữu khoảng 33 API mở và hơn 300 API "kết hợp" (ví dụ như các công cụ kết hợp sử dụng hai API hay nhiều hơn), cho phép hoạt động các dịch vụ thương mại điện tử, điện toán đám mây, nhắn tin, tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (SEO) và thanh toán.[14] Ngược lại, Walmart chỉ có một API duy nhất, đó là một công cụ thương mại điện tử. Một phần là do sự khác biệt này, giá trị vốn hóa thị trường chứng khoán của Amazon đã vượt qua Walmart lần đầu tiên vào tháng Sáu năm 2015, chứng minh cho quan điểm lạc quan của Phố Wall vào triển vọng phát triển trong tương lai của Amazon.[15]

Nhiều công ty nền tảng khác cũng đã gặt hái được những thắng lợi tương tự từ API của họ. Nền tảng điện toán đám mây và dịch vụ máy tính Salesforce đã tạo ra 50% doanh thu thông qua API, trong khi nền tảng du lịch Expedia kiếm được tới 90%.[16]

Người phát triển thứ ba bổ sung giá trị vào sự tương tác của nền tảng là những người tập hợp dữ liệu. Những người tập hợp dữ liệu nâng cao chức năng kết nối của nền tảng bằng cách bổ sung dữ liệu từ nhiều nguồn khác nhau. Dưới sự cấp phép của các nhà quản trị nền tảng, họ "tập hợp" dữ liệu về người dùng nền tảng và những tương tác họ tham gia, rồi bán lại cho các công ty khác nhằm những đạt được những mục đích khác, ví dụ như quảng cáo. Nền tảng có nguồn dữ liệu được tập hợp sẽ chia sẻ một phần lợi nhuận thu được từ đây.

Khi các dịch vụ được cung cấp bởi những người tập hợp dữ liệu có thiết kế tốt, họ có thể tạo ra sự kết hợp người dùng của nền tảng với người sản xuất, những người có sản phẩm và dịch vụ thu hút, mang lại giá trị tiềm ẩn cho họ. Một ví dụ điển hình là, nếu một người dùng Facebook đã đăng thông tin về những kế hoạch cho chuyến nghỉ dưỡng ở Pháp, một người tập hợp dữ liệu có thể bán thông tin đó cho một công ty quảng cáo và người này sẽ lần lượt nhận được các tin nhắn về thông tin khách sạn ở Paris, hướng dẫn viên du lịch, giảm giá vé máy bay cùng nhiều thông tin thú vị khác.

Người tập hợp dữ liệu hiện nay đã được sử dụng tại nhiều loại hình doanh nghiệp khác nhau, kể cả dùng và không dùng đến nền tảng kỹ thuật số. Khi nó hoạt động tốt, người tiêu dùng sẽ có được trải nghiệm liên tục và thậm chí thú vị: "Làm thế nào họ biết được chính xác tôi đang tìm kiếm ngói nhà bếp màu xanh đó?". Tuy nhiên, nếu như vận dụng vụng về – mà trường hợp này lại rất thường xảy ra – khách hàng sẽ cảm thấy bị xâm phạm đời tư và đôi khi thấy ghê sợ.

Một câu chuyện có thể coi là thuộc thể loại truyện trinh thám do Charles Duhigg kể lại trên tờ báo New York Times đã mô tả hình ảnh một ông bố giận dữ của một cô gái mới tuổi vị thành niên bước vào cửa hàng Target, để hỏi tại sao con gái ông lại nhận được những phiếu giảm giá mua các sản phẩm trẻ em. "Có phải mọi người đã cố khuyến khích con tôi mang thai?" Ông bố hỏi. Người chủ cửa hàng đã xin lỗi, nhưng mấy ngày sau, khi anh gọi điện thoại đến gia đình cô gái và giải thích chi tiết về vấn đề này, ông bố lại thấy xấu hổ và có lỗi. "Tôi đã nói chuyện với con gái tôi, nó sẽ sinh con vào tháng Tám".

Làm thế nào cửa hàng Target lại biết chuyện một cô gái mang thai trước cả gia đình cô ấy? Duhigg đã mô tả rằng, hệ thống Target phân tích hành vi khách hàng nhằm đoán trước nhu cầu và hoạt động mua hàng trong tương lai của họ. Do đó, khi một khách hàng nữ (giả định) ghé thăm cửa hàng Target ở địa phương và mua kem dưỡng da bơ ca cao, một túi đựng tã, sản phẩm bổ sung kẽm và magie, và một chiếc thảm xanh, thuật toán của Target đã đo lường khoảng 83% cô ấy đã mang thai, và đã tặng phiếu giảm giá mua quần áo trẻ em.[17]

Có thể vì những lý do hiển nhiên, hệ thống những người tập hợp dữ liệu kiểu này rất ít được các doanh nghiệp nền tảng cấp quyền truy cập cho họ đưa ra bàn luận. Việc phần nào biết được mình bị theo dõi hoạt động cá nhân khiến không ít khách hàng cảm thấy khó chịu. Chính vì việc thu thập dữ liệu này đem lại nguồn thu rất lớn và không ngừng gia tăng cho các công ty nền tảng, nên việc làm thế nào để quản lý phù hợp trở thành một thử thách to lớn về đạo đức, pháp luật và kinh doanh. Chúng tôi sẽ đào sâu vấn đề này nhiều hơn vào chương 8 và 11, các chương có nội dung về vấn đề quản trị và chính sách của nền tảng.

CÁI GÌ NÊN MỞ VÀ CÁI GÌ NÊN SỞ HỮU?

Như chúng ta thấy, có nhiều cách mang tới những đổi mới có lợi đối với người dùng nền tảng. Một vài cách đến từ những người phát triển cốt lõi và do đó chính công ty nền tảng sẽ tự mình sở hữu và quản lý nền tảng. Một số cách khác đến từ những người phát triển mở rộng và nền tảng do các công ty bên ngoài sở hữu, quản lý. Điều này làm dấy lên câu hỏi: Khi nào thì sức mạnh của những người phát triển bên ngoài sẽ đe dọa đến các công ty nền tảng? Và nếu điều đó xảy ra, các nhà quản lý nền tảng nên đối phó như thế nào?

Câu trả lời cho những câu hỏi trên phụ thuộc vào lượng giá trị mà

một ứng dụng mở rộng cụ thể tạo ra. Nếu bạn là một nhà quản lý nền tảng, bạn sẽ không muốn để cho các tổ chức bên ngoài kiểm soát phần lớn lượng giá trị người dùng của nền tảng. Nếu có, bạn cần phải tiến hành giành lấy ngay quyền kiểm soát ứng dụng tạo giá trị, thông thường bằng cách mua lại ứng dụng này hoặc công ty tạo ra nó. Mặt khác, khi một ứng dụng mở rộng bổ sung một lượng khiêm tốn giá trị gia tăng thì những người phát triển bên ngoài sẽ trở nên hoàn toàn an toàn và việc để cho người phát triển bên ngoài duy trì quyền kiểm soát ứng dụng đó thường mang lại nhiều hiệu quả tốt.

Để ý một chút đến người sở hữu và các quyết định kiểm soát mà Apple đã thực hiện đối với hệ điều hành điện thoại di động của nó. Apple đã cẩn thận sở hữu hầu hết các ứng dụng trên chiếc iPhone, như ứng dụng âm nhạc, chụp hình và ghi âm. Apple đã mua lại SRI International, công ty phát triển công nghệ đứng sau "trợ lý cá nhân ảo" của Apple, đó là Siri.[18] Tất cả đều là những tính năng bổ sung rất nhiều giá trị và có tác động to lớn lên thị trường của iPhone. Đó cũng là lý do vì sao Apple hăng hái sở hữu và kiểm soát chúng.

Ngược lại, Youtube lại bằng lòng với việc chỉ sở hữu tính năng phân phối video và công nghệ xem video trong khi trao quyền kiểm soát hàng triệu video có sẵn trên nền tảng cho những công ty và cá nhân tải chúng lên. Có thể cho rằng các video phổ biến mang tính quốc tế như bài hit nhạc pop Hàn Quốc "Gangnam style" tạo ra rất nhiều giá trị cho khách hàng của Youtube. Tuy nhiên, giá trị đó không mang tính lâu dài (bản nhạc hit năm nay sẽ nhanh chóng bị thay thế bởi một bản hit khác vào năm sau) và chỉ thể hiện một phần nhỏ trong tổng giá trị nội dung của YouTube. Trong trường hợp như thế này, người sở hữu nền tảng chẳng cần phải sở hữu hay kiểm soát các thành phần riêng lẻ của giá trị.

Có hai nguyên tắc khác mà những người quản lý nền tảng nên cân nhắc khi xem xét một ứng dụng mở rộng có đủ khả năng đe dọa sức mạnh kinh tế của họ hay không.

Đầu tiên, nếu một ứng dụng cụ thể nào đó có tiềm năng trở thành một nền tảng mạnh, nhà quản lý nền tảng nên tìm cách sở hữu nó hoặc thay thế nó bởi một ứng dụng nằm trong quyền kiểm soát của nền tảng.

Vào năm 2012, Google Maps đã trở thành công cụ đứng đầu trong việc cung cấp dịch vụ bản đồ và dữ liệu vị trí cho người dùng điện

thoại di động. Đó là tính năng phổ biến nhất trên chiếc điện thoại iPhone của Apple. Tuy nhiên, khi có nhiều khách hàng chuyển sang sử dụng thiết bị di động hơn và ngày càng có nhiều chiếc điện thoại được tích hợp dữ liệu định vị hơn, Apple đã nhận ra rằng, Google Maps chính là mối đe dọa lớn đối với lợi nhuận dài hạn của nền tảng di động của nó. Thực sự có khả năng rằng Google sẽ biến công nghệ bản đồ của nó trở thành một nền tảng tách biệt, mang những kết nối khách hàng giá trị cùng những dữ liệu địa lý tới những người bán hàng, và đánh cắp phần doanh thu tiềm năng của Apple.

Quyết định của Apple là tạo ra ứng dụng bản đồ của riêng nó nhằm cạnh tranh với Google Maps, điều này nghe có vẻ là một ý tưởng chiến lược, cho dù dịch vụ ban đầu của nó có thiết kế khá nghèo nàn, đến mức khiến cho cộng đồng Apple phải xấu hổ. Ứng dụng mới này đã định vị sai nhà trẻ thành sân bay, thành phố thành bệnh viện, đề nghị người lái xe xuyên qua vùng nước (xe của bạn tốt hơn là nên nổi được trên mặt nước!), và thậm chí khiến du khách bị mắc kẹt trong sa mạc ở Úc, cách thị trấn họ mong tìm thấy tới 70km. Người dùng iPhone đã phản kháng dữ dội, phương tiện truyền thông đã liên tục chỉ trích sai lầm của Apple, và Tổng Giám đốc Tim Cook đã phải đưa ra một lời xin lỗi trước công chúng.[19] Apple công khai thừa nhận thiếu sót tồi tệ này, và nói rằng sẽ nhanh chóng cải thiện dịch vụ bản đồ của họ tới một mức chất lượng có thể chấp nhận được và điều này đã xảy ra. Nền tảng iPhone đã không còn phụ thuộc vào Google về công nghệ bản đồ, Apple đã kiểm soát được ứng dụng bản đồ và thu về một nguồn giá trị to lớn.

Thứ hai, nếu như một tính năng cụ thể được đổi mới bởi những người phát triển mở rộng và nhanh chóng lan truyền bởi người dùng nền tảng thì người quản lý nền tảng nên mua lại chức năng này và đưa nó vào sử dụng thông qua một API mở. Các chức năng hữu ích phổ biến như xem video, nghe nhạc, chỉnh sửa hình ảnh, cắt và dán văn bản, ra lệnh bằng giọng nói thường được phát minh bởi những người phát triển mở rộng. Nhận thấy tính ứng dụng rộng rãi của chúng, các nhà quản lý nền tảng đã quyết định chuẩn mực hóa các tính năng đó và kết hợp chúng vào các API để tất cả những người phát triển đều có thể sử dụng. Điều này đã giúp đẩy nhanh sự đổi mới và cải thiện chất lượng dịch vụ cho tất cả những ai sử dụng nền tảng.

SỰ THAM GIA CỦA NGƯỜI DÙNG

Loại độ mở thứ ba mà các nhà quản lý nền tảng cần kiểm soát là

sự tham gia của người dùng – cụ thể là độ mở của nhà sản xuất, tức quyền tự do bổ sung nội dung cho nền tảng. Nên nhớ rằng nhiều nền tảng được thiết kế nhằm tạo điều kiện thuận lợi cho việc chuyển đổi vai trò, cho phép người dùng trở thành người sản xuất, và ngược lại; vì thế, chính những người dùng cá nhân tiêu thụ các đơn vị giá trị của nền tảng cũng có thể tạo ra các đơn vị giá trị cho người khác tiêu thụ. Người dùng Youtube có thể vừa xem video và vừa tải video; khách hàng của Airbnb có thể trở thành người chủ cho thuê nhà; người dùng của Etsy có thể bán các sản phẩm thủ công của họ trên trang web.

Mục tiêu của nền tảng trong việc mở ra cho những người dùng này là để tạo điều kiện sáng tạo và cung cấp càng nhiều nội dung chất lượng cao càng tốt. Đương nhiên, quy định này – tức mục tiêu phải phát triển nội dung chất lượng cao này – là lý do khiến hầu hết các nền tảng từ chối mở tuyệt đối nhằm quản lý sự tham gia của người dùng.

Khi được trình làng, Wikipedia khao khát được mở hoàn toàn. Việc duy trì chất lượng được giao phó duy nhất cho người dùng nền tảng, họ sẽ tự duy trì và kiểm soát nội dung của nền tảng trên trang web, sửa lỗi và không chấp nhận sự thiên vị.

Thật là không tưởng khi giả định rằng tất cả người dùng Wikipedia đều có ý định tốt, hoặc ít lý tưởng hơn là giả định rằng những sự khác nhau của người dùng, đôi khi là những mâu thuẫn về động lực và thái độ của người dùng, cuối cùng cũng sẽ cân bằng với nhau, giúp tạo ra những nội dung đại diện cho sự kết hợp trí tuệ của toàn bộ cộng đồng, như trong lý thuyết tư bản, "bàn tay vô hình" của thị trường được giả sử là tối đa hóa lợi ích cho tất cả thông qua tương tác của vô số người tham gia.

Tuy nhiên, thực tế dạy chúng ta rằng dân chủ, giống như thị trường tự do, có thể bị xáo trộn, đặc biệt khi có liên quan đến đam mê và đảng phái. Vì thế, như ví dụ chúng tôi kể lại ở đầu chương, bài viết của Wikipedia về cái chết của Meredith Kercher đã bị bôi xóa bởi "những kẻ ghét" Amanda Knox, những người đã quyết tâm đảm bảo rằng cô ta phải có tội và sẵn sàng gạt bỏ toàn bộ những thứ giúp cô ta được tự do.

Vụ án Kercher không chỉ là ví dụ duy nhất về việc Wikipedia bị cuốn vào các vụ tranh cãi. Một bài viết có tiêu đề "Wikipedia: Danh sách các vấn đề gây tranh cãi" đã liệt kê hơn 800 chủ đề "liên tục bị luân phiên chỉnh sửa, hoặc trở thành đối tượng bị cuốn vào cuộc chiến sửa đổi hoặc bị áp dụng chế tài xử phạt bài viết". Nằm

trong các danh mục "Chính trị và kinh tế", "Lịch sử", "Khoa học, sinh học và sức khỏe", "Triết học" và "Truyền thông và văn hóa", chúng bao gồm tất cả mọi thứ từ "Chủ nghĩa vô chính phủ", "Diệt chủng", "Chiếm lấy Phố Wall", và "Cáo buộc cuộc đổ bộ Mặt trăng của Apollo" cho đến "Hare Krishna", "Phương pháp Chiropractic", "SeaWorld", "Nhạc Disco".

Hạn chế độ mở thông qua kiểm soát chặt chẽ. Làm thế nào mà Wikipedia có thể thiết lập tiêu chuẩn cao cho chất lượng nội dung của nền tảng khi một số người dùng bị xác định là có hành vi thao túng nội dung vì mục đích cá nhân? Điều đó thật không dễ dàng. Những người quản lý nền tảng chủ yếu cố gắng dựa vào chuẩn mực cộng đồng và áp lực xã hội. Các hướng dẫn được ban hành thông qua các bài viết như "Wikipedia: Năm trụ cột", giải thích một trong những "tính năng cơ bản" của Wikipedia như sau:

Wikipedia được viết từ rất một quan điểm trung lập: Chúng tôi hết mình cho những bài viết có dẫn chứng và giải thích quan điểm chính yếu, đánh giá sự nổi bật của chúng một cách công bằng, hợp lý. Chúng tôi tránh các lỗi ngụy biện và chỉ mô tả đặc điểm thông tin cũng như các vấn đề thay vì tranh cãi về chúng. Trong một số lĩnh vực, có thể sẽ chỉ có một quan điểm được công nhận; và trong các lĩnh vực khác, chúng tôi miêu tả nhiều quan điểm để thể hiện chính xác đến từng thứ và từng ngữ cảnh một thay vì khẳng định "sự thật" hay "quan điểm hay nhất". Tất cả các bài viết phải phấn đấu đạt đến độ chính xác, có thể kiểm chứng, trích dẫn đáng tin cậy, nguồn có thẩm quyền, đặc biệt khi chủ đề mang tính gây tranh cãi hoặc về người vẫn đang sống. Không được bao hàm vào nội dung những kinh nghiệm, diễn giải hoặc là quan điểm cá nhân của người biên tập.

Đã có những lúc áp lực cộng đồng không đủ lớn. Khi chất lượng của các bài viết cụ thể bị xuống cấp liên tục bởi các nội dung thiên lệch hay không trung thực, các công cụ và phương pháp khác bảo vệ sự công minh của Wikipedia xuất hiện. VandalProof, một chương trình phần mềm được viết riêng cho Wikipedia đã đánh dấu cảnh báo vào các bài viết được chỉnh sửa bởi người dùng có hồ sơ cá nhân không đáng tin cậy; gắn thẻ những bài viết có vấn đề tiềm ẩn và nhờ thế, những người biên tập khác có thể xem lại, và nếu có thể sẽ cải thiện chúng; những hệ thống ngăn chặn và bảo vệ khác chỉ được sử dụng bởi những người dùng có thẩm quyền đặc biệt, đã có được đồng thuận chung của cộng đồng Wikipedia.

Bộ hệ thống liên kết phức tạp, chủ yếu được tự tổ chức với mục đích đảm bảo chất lượng nội dung của Wikipedia kể trên là một

hình thức quản lý, quá trình bảo vệ các nội dung quan trọng phải được tinh chỉnh để đảm bảo nền tảng chọn đúng loại hình mở cửa cũng như độ mở đối với các nhà sản xuất.

Sự quản lý thường dựa trên hình thức kiểm tra và phản hồi tại các điểm truy cập quan trọng tới nền tảng. Việc kiểm tra quyết định ai là người được truy cập vào, còn sự phản hồi khuyến khích hành vi mong muốn ở những người được cấp quyền truy cập. Uy tín của người dùng được hình thành từ các hành vi của họ trong quá khứ, ở cả bên trên và bên ngoài nền tảng, thường là yếu tố then chốt đối với vấn đề quản lý: Những người dùng nhận được đánh giá cộng đồng nền tảng tích cực dễ được thông qua quá trình kiểm tra hơn và nhận được phản hồi tốt hơn so với những người có uy tín thấp.

Sự quản lý có thể được thực hiện thông qua người gác cổng hay người kiểm duyệt – những người kiểm tra người dùng, chỉnh sửa nội dung, và đưa ra những phản hồi có tác dụng nâng cao chất lượng. Những nền tảng truyền thông như blog hay tạp chí trực tuyến thường sử dụng loại hệ thống này. Tuy nhiên, việc sử dụng người kiểm duyệt có chuyên môn tốn nhiều thời gian và chi phí của các công ty nền tảng. Một hệ thống tốt hơn – mặc dù có thể khó thiết kế và thực hiện hơn – sẽ dựa vào chính người dùng để quản lý nền tảng, thường dùng các công cụ phần mềm để thu thập và tổng hợp phản hồi nhanh chóng, rồi mới đưa ra các quyết định quản lý.

Như chúng ta thấy, quản lý theo hướng người sử dụng được hỗ trợ bởi công cụ phần mềm là phương pháp Wikipedia áp dụng. Tương tự, Facebook cũng dựa vào người dùng để đánh dấu các nội dung phản cảm như những bài phát biểu thù địch, quấy rối, hình ảnh mang tính xúc phạm, và đe dọa bạo lực. Các nền tảng dịch vụ như Uber hay Airbnb tích hợp tính năng đánh giá người dùng vào công cụ phần mềm của họ, nhờ vậy người tiêu dùng và người sản xuất có thể đưa ra những lựa chọn hợp lý về người họ chọn tương tác.

Không có hệ thống quản lý nào là không thể đánh lừa. Đó là khi các công cụ quản lý đưa ra quyết định sai lầm về độ mở của nền tảng, khiến những công kích tiềm ẩn hay thậm chí các nội dung nguy hiểm có thể bị bỏ qua. Khi các công cụ quá hạn chế, những người dùng có giá trị và nội dung thích hợp có thể bị lọc bỏ hay bị cảnh cáo – chẳng hạn khi các thuật toán mạng xã hội có ý định loại bỏ hình ảnh khiêu dâm trên các nguồn tài liệu giáo dục có chủ đề nhận thức về ung thư vú. Những người quản lý nền tảng

cần hy sinh một khoảng thời gian và nguồn lực đáng kể, bao gồm trực tiếp kiểm tra và tự mình đánh giá – để tiếp tục kiểm soát ranh giới giữa mở và đóng của nền tảng, đồng thời đảm bảo cho chúng được thiết lập một cách thích hợp.

CÁC NỀN TẢNG GIỐNG NHAU CÓ THỂ CẠNH TRANH BẰNG CÁC MỨC ĐỘ MỞ KHÁC NHAU

Những nền tảng hoạt động trên cùng lĩnh vực có thể lựa chọn làm khác biệt chính mình bằng cách thích nghi với các độ mở nền tảng và loại hình mở cửa nền tảng khác nhau. Các kiểu mở nền tảng khác nhau này sẽ thu hút những kiểu người dùng và số lượng người tham gia khác nhau, tạo ra các văn hóa khác nhau, và có thể cuối cùng tạo ra các mô hình kinh doanh khác nhau.

Như chúng ta đã nhận thấy trước đây, có hai nền tảng đưa ra những quyết định mở khác nhau là hệ điều hành/sự kết hợp phần cứng Mac của Apple và hệ điều hành Windows của Microsoft vào những năm 1980, 1990. Mặc dù một vài nhà phê bình mô tả Windows như một hệ điều hành đóng, nhưng khi so sánh với Apple, nó vẫn mở hơn rất nhiều. Apple đã đưa ra quyết định thu một mức phí khá cao đối với những người phát triển mở rộng, khoảng 10.000 đô-la cho bộ công cụ phát triển hệ thống các công cụ phát triển phần mềm SDK (system development kit), bằng cách ấy đảm bảo có được một cộng đồng các nhà phát triển phần mềm bên ngoài tuy nhỏ nhưng đã được chọn lựa. Microsoft, ngược lại, đã biếu không cho những người phát triển bộ SDK và kết quả là thu hút một cộng đồng những người phát triển lớn hơn.

Trong khi đó, việc IBM đã mất đi quyền kiểm soát tiêu chuẩn phần cứng, một phần là do tác động về mặt pháp lý, giúp cho bất kỳ nhà sản xuất nào cũng có thể thâm nhập vào thị trường máy tính cá nhân, đã khiến cho chi phí bất ngờ giảm xuống. Sự kết hợp giữa cộng đồng nhà phát triển rộng lớn với phần cứng rẻ tiền đã hấp dẫn người tiêu dùng và một nền tảng được gọi là Wintel đã thống trị thị trường trong suốt gần 20 năm, trong khi đó thị phần của ngành công nghiệp bị thâu tóm bởi hệ thống đóng của Apple liên tục giảm dần. Trong trường hợp này, rõ ràng con đường mở đang thành công hơn con đường đóng.

Gần đây hơn, Google và Apple đã đưa ra các quyết định khác nhau về việc mở nền tảng di động của họ. Google cho phép phát triển một phiên bản mã nguồn mở của Android, sẵn có cho tất cả nhà sản xuất, còn Apple tài trợ cho hệ điều hành độc quyền iOS và siết chặt kiểm soát phần cứng, vì vậy nó trở thành nhà cung cấp thiết

bị duy nhất và nhà quản lý duy nhất của hệ thống.

Ban đầu, sự kiện trông có vẻ như là sự tái lặp cuộc chiến hệ điều hành giữa Microsoft và Apple. Mặc dù Apple đóng nhiều hơn so với Google, chẳng hạn như giữ quyền kiểm soát chức năng sản xuất thiết bị quan trọng thay vì mở nó cho các công ty khác, điều đó cho thấy nó đã mở hơn so với chính nó trong thế hệ công nghệ trước đây. Độ mở hệ thống của nó chỉ vừa đủ để khuyến khích những người phát triển bên ngoài, Apple hiện nay đã hỗ trợ họ một bộ công cụ phát triển mạnh và cho phép họ truy cập vào cơ sở người dùng của nó trên cửa hàng iTunes. Vô số các ứng dụng đã xuất hiện sau đó.

Google, trong khi ấy, cần mở nhiều hơn bởi vì nó thâm nhập vào thị trường sau Apple. Kết quả là, AOSP nhanh chóng lớn mạnh vượt ra ngoài tầm kiểm soát của Google, nhắc nhở Google phải dùng nhiều cơ chế hạn chế quyền truy cập nền tảng. Chính vì hệ điều hành cơ bản miễn phí cho tất cả mọi người nên Google không thể dễ dàng đóng AOSP, nhưng hầu hết mục tiêu tương tự có thể đạt được bằng việc cố gắng kiểm soát các tính năng quan trọng. Nhà báo Ron Amadeo đã mô tả cách Google đóng ứng dụng Android đối với các tính năng như tìm kiếm, âm nhạc, lịch, bàn phím và máy ảnh, trong khi vẫn làm việc chăm chỉ để khuyến khích các nhà sản xuất thiết bị cầm tay tham gia vào một liên minh được gọi là liên minh thiết bị cầm tay mở, dành riêng cho việc phát triển và duy trì phần mềm mở cũng như tiêu chuẩn phần cứng cho các thiết bị di động. Amadeo đã lý giải tác động của hướng đóng AOSP này của Google đối với những nhà phát triển mở rộng:

Nếu bạn sử dụng bất kỳ API nào của Google và cố gắng chạy ứng dụng trên chiếc Kindle, hay phiên bản AOSP không phải của Google khác: thật ngạc nhiên! Ứng dụng của bạn vẫn có thể chạy được. Android của Google chiếm tỷ lệ cao trong thị trường Android, và những người phát triển chỉ thực sự quan tâm đến việc tạo ra ứng dụng dễ dàng, khiến nó hoạt động tốt và đến được với nhiều khách hàng. Các API của Google hoàn thành tất cả điều đó, với một tác dụng phụ là ứng dụng của bạn hiện nay phụ thuộc vào thiết bị có giấy phép ứng dụng của Google.[20]

Bằng việc yêu cầu giấy phép truy cập vào Google Play, cửa hàng ứng dụng chính thức cho AOSP, Google có khả năng kiểm soát sự truy cập vào nền tảng ngay cả khi công nghệ cơ bản là mã nguồn mở. Nhờ vậy, Google có thể quản lý những cạnh tranh tiềm ẩn cũng như đảm bảo một môi trường công nghệ có trật tự hơn cho

người dùng và người phát triển.

Những câu chuyện giống như trên minh chứng cho các yếu tố cạnh tranh phức tạp có tác động đến quyết định mở nền tảng, cũng như những hành động cân bằng không có hồi kết mà người tài trợ và người quản lý nền tảng cần thực hiện, nhằm đảm bảo chắc chắn rằng nền tảng duy trì được tính thích hợp, sôi động và có giá trị đối với một cộng đồng người dùng đang lớn mạnh.

MỞ TỪ TỪ THEO THỜI GIAN: NHỮNG LỢI ÍCH VÀ RỦI RO

Như chúng ta thấy, nền tảng có thể mở rộng và phát triển các hiệu ứng mạng mạnh mẽ hơn bằng việc mở từ từ theo thời gian. Hiếm khi nào có trường hợp như của Android, họ có thể lựa chọn việc đóng mãi mãi.

Sự lựa chọn đóng hơn hay mở hơn phụ thuộc vào việc nền tảng ban đầu được cấu trúc theo dạng độc quyền hay chia sẻ. Một cách tự nhiên, nền tảng độc quyền, được tài trợ, quản lý và kiểm soát hoàn toàn bởi một công ty đơn lẻ chỉ có thể mở hơn. Ngược lại, nền tảng chia sẻ (như Linux) chỉ có thể đóng hơn.

Như chúng tôi đã lưu ý ở chương 5, liên quan đến việc xây dựng một nền tảng, một nền tảng mới sẽ thường chọn thực hiện hầu như tất cả các quy trình bên trong của nó, đơn giản là vì không có đối tác nào sẵn sàng đầu tư cần thiết. Trong những trường hợp như thế, các nhân viên phải vừa quản lý vừa cung cấp nội dung. Theo thời gian, khi nền tảng lớn mạnh dần và thu hút những người phát triển bên ngoài, hình thức mở nền tảng sẽ có thể thay đổi, có nghĩa là quá trình quản lý cần được phát triển song song.

Một đội ngũ quản lý nền tảng hướng về tương lai phải thiết kế những con đường nhằm liên tục đánh giá mức độ mở của nền tảng. Tốt hơn hết, nền tảng nên sử dụng khuôn khổ chiến lược nhất quán để đưa ra quyết định mở từ từ theo thời gian. Cuối cùng, khi một nền tảng lớn dần lên, có thể chuyển việc quản lý và cung cấp ra bên ngoài, từ những nhân viên của công ty tới các đối tác, điều cần phải làm đó là phát triển các thuật toán nhằm giúp tự động hóa việc quản lý hay phân quyền quản lý cho toàn bộ cơ sở người dùng. Youtube hiện nay nhờ vào cơ sở người dùng rộng lớn để đánh giá nội dung, cung cấp các phản hồi và đánh dấu những nội dung không nên có trên nền tảng.

Khi các chính sách mở của nền tảng phát triển, thử thách đặt ra chính là phải luôn luôn tìm thấy sự cân bằng. Nếu một nền tảng

“quá đóng”, ví dụ như trong trường hợp nền tảng phải bỏ ra những khoản chi phí thuê nhân viên quá thiếu hợp lý và tùy tiện, những đối tác của nó có thể sẽ từ chối những khoản đầu tư cụ thể vào nền tảng. Mặt khác, nền tảng cũng có thể gặp phải vấn đề khi nhà phát triển mở rộng bắt đầu chiếm quá nhiều người dùng của nền tảng. Khi một người phát triển nào đó thay thế thành công một đối thủ khác, người quản lý nền tảng cũng nên thận trọng trong việc đảm bảo rằng, người phát triển đó không tìm cách thay thế chính nền tảng này.

Có rất nhiều ví dụ về những cuộc đấu tranh giành quyền kiểm soát một cơ sở người dùng của nền tảng như thế. SAP, một công ty khổng lồ đa quốc gia của Đức chuyên sản xuất phần mềm cho các doanh nghiệp lớn để quản lý các hoạt động nội bộ, quản lý quan hệ khách hàng và các quy trình khác. SAP, vận hành một nền tảng quy trình kinh doanh lớn, đã cộng tác với một doanh nghiệp của Mỹ có tên ADP nhằm cung cấp các dịch vụ tính lương hộ người dùng, một phần để tận dụng lợi thế vượt trội của ADP đối với khả năng điện toán đám mây. Tuy nhiên, ADP đã xây dựng được mạng lưới quan hệ khách hàng đáng kể của riêng nó, và có khả năng trở thành một nền tảng liên kết khách hàng với một lượng lớn các đối tác cung cấp các dịch vụ về dữ liệu/điện toán/lưu trữ. Do đó, sự hợp tác này tạo ra cơ hội cho ADP thay thế SAP, trở thành nhà quản lý chính các mối quan hệ khách hàng. Đây chính là ví dụ về việc nhà quản lý nền tảng SAP đang gặp rủi ro đánh mất quyền kiểm soát các kết nối khách hàng về tay nhà phát triển mở rộng ADP.

Sức mạnh và giá trị độc nhất của nền tảng nằm trong khả năng tạo điều kiện thuận lợi cho những kết nối của những người tham gia đến từ bên ngoài nền tảng. Tuy nhiên, việc xác định chính xác ai nên được phép truy cập vào nền tảng và làm thế nào để họ có thể tham gia là một vấn đề cực kỳ phức tạp với những thay đổi chiến lược luôn biến đổi. Đó là lý do vì sao vấn đề mở nền tảng cần phải được đặt lên hàng đầu trong kế hoạch làm việc của mọi nhà quản lý, không chỉ trong quá trình thiết kế ban đầu mà phải xuyên suốt toàn bộ vòng đời của nền tảng.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 7

- Có ba loại quyết định mở cửa nền tảng mà những nhà quản lý phải đối diện: Sự tham gia của nhà quản lý/ nhà tài trợ, sự tham gia của người phát triển và sự tham gia của người dùng.

- Việc quản lý và tài trợ một nền tảng có thể được kiểm soát bởi một công ty, nhiều công ty hoặc một tập đoàn. Có bốn kết nối có thể dẫn đến sự khác biệt về mô hình mở và kiểm soát độ mở nền tảng, đi cùng nhiều lợi thế và bất lợi.

- Sự phân chia mở/đóng không phải là sự phân biệt rạch ròi trắng hay đen. Luôn có những sắc thái, lợi ích và hạn chế trên mọi điểm quang phổ. Đôi khi, các nền tảng tương tự lựa chọn cạnh tranh trên cơ sở các chính sách mở khác nhau.

- Các nền tảng lớn thường phát triển theo hướng tăng dần độ mở theo thời gian. Điều này đòi hỏi phải liên tục đánh giá lại và điều chỉnh các truy trình quản lý nhằm đảm bảo giữ nguyên chất lượng cao của các nội dung cũng như giá trị dịch vụ của nền tảng.

CHÚ THÍCH

1. Nigel Scott, "Wikipedia: Where Truth Dies Online," Spiked, April 29,2014, http://www.spiked-online.com/newsite/article/wikipedia-where-truth-dies-online/ 14963#.U7RzHxbuSQ2.

2. Thomas R. Eisenmann, Geoffrey G. Parker, và Marshall Van Alstyne, "Opening Platforms: How, When and Why?" chương 6 trong Platforms, Markets and Innovation, biên tập bởi Annabelle Gawer (Cheltenham, UK, and Northampton, MA: Edward Elgar, 2009).

3. Kevin Boudreau, "Open Platform Strategies and Innovation: Grant- ing Access Versus Devolving Control," Management Science 56, no. 10 (2010): 1849-72.

4. Andrei Hagiu và Robin S. Lee, "Exclusivity and Control," Journal of Economics and Management Strategy 20, no. 3 (Fall 2011): 679-708.

5. Joel West, "How Open Is Open Enough? Melding Proprietary and Open Source Platform Strategies," Research Policy 32, no. 7 (2003):1259-85; Henry William Chesbrough,Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2006).

6. Felix Gillette, "The Rise and Inglorious Fall of Myspace," Business- week, 22/6/2011.

7. Simon, The Age of the Platform.

8. Catherine Rampell, “Widgets Become Coins of the Social Realm,” Washington Post, 3/11/2011, D01.

9. Peng Huang, Marco Ceccagnoli, Chris Forman, và D. J. Wu, “Appro-priability Mechanisms and the Platform Partnership Decision: Evi- dence from Enterprise Software,” Management Science 59, no. 1 (2013): 102-21.

10. Thomas R. Eisenmann, “Managing Proprietary and Shared Platforms,” California Management Review 50, no. 4 (2008): 31-53.

11. Eisenmann, Parker, và Van Alstyne, “Opening Platforms.”

12. “Android and iOS Squeeze the Competition, Swelling to 96.3% of the Smartphone Operating System Market for Both 4Q14 and CY14, Accord- ing to IDC,” xuất bản lại, International Data Corporation, 24/2/2015, http://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prUS25450615.

13. Matt Rosoff, “Should Google Ditch Android Open Source?” Business Insider, 10/4/2015, http://www.businessinsider.com/google-should- ditch-android-open-source-2015-4; Ron Amadeo, “Google’s Iron Grip on Android—Controlling Open Source By Any Means Necessary,” Arstechnica, 20/10/2013, http://arstechnica.com/gadgets/2013/10/ googles-iron-grip-on-android-controlling-open-source-by-any-means- necessary/.

14. Rahul Basole và Peter Evans, “Decoding the API Economy with Visual Analy tics Using Programmable Web Data,” Center for Global Enterprise, tháng 9/2015,http://thecge.net /decod ing-the-api-economy-with-visual-analytics/.

15. Shannon Petty piece, “Amazon Passes Wa l-Mart as Biggest Retailer by Market Cap,” BloombergBusiness, July 23, 2015, http://www.bloomberg.com /news/articles /2015 - 07-23 / amazon-surpasses-wal-mart-as-biggest-retailer-by-market-value.

16. Bala Iyer và Mohan Subramaniam, “The Strategic Value of APIs,” Harvard Business Review, 7/1/2015, https://hbr.org/2015/01/ the-strategic-value-of-apis.

17. Charles Duhigg, “How Companies Learn Your Secrets,” New York Times, 16/2/2012, http://w w w.nytimes.com/2012/02/19/magazine/shopping-habits.html?pagewanted=all.

18. Wade Roush, “The Story of Siri, from Birth at SRI to Acquisition byApple—Virtual Personal Assistants Go Mobile,” xconomy, 14/6/2010, http://www.xconomy.com/san-francisco/2010/06/14/the-story-of-siri-from-birth-at-sri-to-acquisition-by-apple-virtual-personal-assistants-go-mobile/?single_page=true.

19. “A letter from Tim Cook on Maps,” Apple, http://www.apple.com/letter-from-tim-cook-on-maps/.

20. Amadeo, “Google’s Iron Grip on Android.”

Chương 8
Quản trị

Những chính sách gia tăng giá trị và thúc đẩy tăng trưởng

Trong quý đầu tiên của năm 2015, Brian P. Kelly, Giám đốc Điều hành của công ty cà phê Green Mountain, đã lý giải một vài điều. Công ty này vừa cho ra đời sản phẩm Keurig 2.0, một loại máy pha cà phê thế hệ tiếp theo được xem là vua của các loại máy pha cà phê trong tương lai. Ông hoàng hiện tại, máy Keurig 1.0, đã phổ biến khắp mọi căn hộ, các khu vui chơi, khách sạn. Những hộp cà phê đắt tiền của Green Mountain đã góp phần vào tốc độ tăng trưởng của công ty từng là một nhà máy cà phê trong khu vực, biến nó thành một hãng sản xuất với giá trị hơn 18 tỷ đô-la.

Tuy nhiên, với sự ra mắt Keurig 2.0, doanh số không hề tăng thêm. Thay vào đó, nó đã giảm đi 12%.

Cốt lõi của vấn đề bắt nguồn từ năm 2012, khi các bằng sáng chế thiết kế vỏ cà phê quan trọng của Keurig hết hạn. Lợi dụng điều này, các đối thủ sản xuất cà phê khác bắt đầu bán những hộp cà phê tương thích với những chiếc máy của Keurig với mức giá rẻ hơn đáng kể. Những đối thủ này giống như các nhà phát triển mở rộng cung cấp các nguồn giá trị mới cho người tiêu dùng của Keurig. Tất nhiên, sự tồn tại của họ cùng với sự cạnh tranh họ tạo ra với vỏ hộp chính thức của Keurig đã làm giảm thị phần của Keurig.

Để ngăn chặn điều đó, Keurig đã tích hợp vào phiên bản máy pha cà phê 2.0 của mình một thiết bị quét nhằm ngăn không cho bất kỳ vỏ hộp cà phê nào không được đánh dấu biểu tượng độc quyền đặc biệt có thể sử dụng được. Người tiêu dùng đã giận dữ vì chuyện đó. Những lời tố cáo tràn lan trên các trang web mua sắm; hàng nghìn người đã xem các video trên YouTube mô tả về cách

thâm nhập vào hệ thống, đánh lừa nó chấp nhận các túi cà phê không được chứng nhận bởi Keurig. Người mua hàng phàn nàn vì "sự tham lam quá mức của công ty" và than trời vì hệ thống đánh giá của Amazon không cho phép đánh giá 0 sao cho chiếc máy Keurig mới này.[1]

Bằng cách cố gắng giành được lợi nhuận lớn hơn từ nền tảng công nghệ sản xuất cà phê của mình, Green Mountain đã khiến cộng đồng giận dữ và làm mất đi lợi nhuận. Ông hoàng cà phê đã vi phạm ba quy tắc cơ bản về quản trị tốt:

• Luôn tạo ra giá trị cho người tiêu dùng của bạn;

• Không dùng sức mạnh của mình để thay đổi các quy tắc theo hướng có lợi cho riêng mình;

• Không lấy nhiều hơn phần lợi nhuận hợp lý của mình.

Quản trị là tập hợp các quy tắc liên quan đến những người tham gia vào một hệ sinh thái, làm thế nào để phân chia giá trị, và làm thế nào để giải quyết xung đột.[2] Để hiểu được cách quản trị cộng đồng tốt, phải hiểu được bộ quy tắc dùng để điều phối hệ sinh thái.[3]

Green Mountain đã thất bại trong nhiệm vụ quản trị hệ sinh thái. Keurig, dù ở hình thức nào, cũng chỉ đơn giản là một nền tảng sản phẩm, một thị trường một chiều phục vụ cộng đồng những người uống cà phê. Nó có thể thành công hơn nhiều dưới hình thức một hệ sinh thái nước giải khát với những lựa chọn giá trị gia tăng khác, các chuỗi nhà cung cấp đã được kiểm định, và là một chuỗi của các dịch vụ chất lượng cao khác mà khách hàng sẽ đánh giá tốt. Thay vào đó, Green Mountain đã chọn cách loại trừ các nhà cung cấp mà khách hàng cảm thấy có giá trị, loại bỏ sự đa dạng và quyền tự do lựa chọn kiểm soát. Nó đòi với tới những phần giá trị nằm ngoài hệ thống của chính mình. Và nó đơn phương đặt lợi nhuận của mình lên trên tất cả những thứ khác. Những người sử dụng Keurig trở thành kẻ thua cuộc, và rồi ngay sau đó Green Mountain cũng trở thành kẻ bại trận.

VÌ SAO QUẢN TRỊ LẠI QUAN TRỌNG: NỀN TẢNG CŨNG NHƯ QUỐC GIA

Mục tiêu của sự quản trị tốt là kiếm được thật nhiều tiền và phân bổ công bằng số tiền ấy giữa tất cả những người đóng góp giá trị. Như chúng ta đã nhận thấy trong chương 2, những cộng đồng được thúc đẩy bởi công nghệ mới kiểu như các doanh nghiệp nền

tảng đang tạo ra một lượng của cải mới rất lớn bên ngoài doanh nghiệp, và những lợi ích bên ngoài đó phải được sắp xếp và quản lý công bằng. Bởi vì những mạng lưới tạo ra giá trị này phát triển bên ngoài doanh nghiệp nhanh hơn bên trong, nên việc quản trị hệ sinh thái khôn ngoan sẽ tạo ra giá trị cao, khi không quản trị nó một cách ích kỷ.

Nếu việc lèo lái các quy tắc quản trị với các nền tảng một chiều như hệ thống máy pha cà phê Keurig đã khó khăn, thì với các nền tảng đa chiều lại càng khó khăn hơn nữa. Suy cho cùng, các nền tảng đa chiều có rất nhiều mối quan tâm khác nhau mà không phải lúc nào cũng hòa hợp được. Điều này khiến cho các nhà quản lý nền tảng khó có thể đảm bảo rằng, những người tham gia khác nhau đều có thể tạo ra giá trị cho người khác, và điều này có thể gây ra xung đột mà các quy tắc về quản trị phải giải quyết càng công bằng và hiệu quả càng tốt.

Có một cái bẫy mà ngay cả những gã khổng lồ và thiên tài cũng dễ sa vào. Ví dụ như Facebook đã khiến người dùng cảm thấy bị cô lập vì chính sách quyền riêng tư của nó.[4] LinkedIn lại khiến các nhà phát triển tức giận khi tắt quyền truy cập vào API của họ.[5] Và Twitter đã chiếm những công nghệ được phát triển bởi các thành viên khác trong hệ sinh thái của nó trong khi lại cho phép người dùng Twitter quấy rối nhau. Giám đốc Điều hành của Twitter, Dick Costolo nói: "Chúng tôi bị cuốn vào việc đối phó với tình trạng lạm dụng."[6]

Trước sự phức tạp của các vấn đề quản trị cần đối mặt, các doanh nghiệp nền tảng lớn nhất hiện nay giống như các quốc gia. Với hơn 1,5 tỷ người dùng, Facebook đang giám sát "dân số" nhiều hơn cả dân số của Trung Quốc. Google xử lý 64% lượt tìm kiếm trực tuyến ở Mỹ và 90% ở châu Âu, trong khi Alibaba xử lý hơn 1 nghìn tỷ NDT (162 tỷ đô-la) giá trị giao dịch mỗi năm và chiếm 70% tổng số vận chuyển hàng hóa thương mại ở Trung Quốc.[7] Các doanh nghiệp nền tảng ở quy mô này kiểm soát các hệ thống kinh tế lớn hơn bất kỳ hệ thống nào, ngoại trừ nền kinh tế của các quốc gia lớn nhất. Không có gì ngạc nhiên khi Brad Burnham, một trong những nhà đầu tư hàng đầu tại quỹ đầu tư Union Square, đã đáp lại việc giới thiệu Facebook Credits – một hệ thống tiền tệ ảo được sử dụng trong thời gian ngắn hạn khi chơi các trò chơi trực tuyến – bằng cách tự hỏi rằng, nước đi này nói lên điều gì về chính sách tiền tệ của Facebook.[8] Tương tự, chúng ta có thể hỏi: Trong việc lựa chọn áp dụng các tiêu chuẩn phần mềm đơn phương trái ngược với các tiêu chuẩn đa phương (như chúng ta đã thấy trong chương 7), chính sách đối ngoại mà Apple đang theo đuổi là gì?

Twitter đang theo chính sách công nghiệp dựa trên đầu tư vào các dịch vụ "nhà nước" hay là dựa vào sự phát triển phân quyền từ những thành phần khác? Cách tiếp cận của Google đối với sự kiểm duyệt ở Trung Quốc cho chúng ta biết gì về chính sách nhân quyền của công ty?

Dù có thích hay không, những công ty như thế này cũng đã phục vụ hàng triệu người giống như những chính phủ không chính thức và không được bầu cử vậy. Vì lý do này, các nền tảng có nhiều thứ để học hỏi từ các thành phố và tiểu bang, những nơi này đã phải mất hàng nghìn năm để phát triển các nguyên tắc quản trị tốt. Cũng như các doanh nghiệp nền tảng ngày nay, các thành phố và tiểu bang từ lâu đã phải vật lộn với câu hỏi làm thế nào để làm ra thật nhiều của cải và phân phối của cải công bằng. Ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy chỉ có quản trị mới là nhân tố quan trọng ảnh hưởng tới khả năng tạo ra sự giàu có của một quốc gia – thậm chí còn quan trọng hơn các tài sản có giá trị rõ rệt như tài nguyên thiên nhiên, các tuyến đường thủy có thể sử dụng và các điều kiện nông nghiệp thuận lợi.

Hãy xem xét trường hợp thành phố tự trị hiện đại Singapore. Năm 1959, khi Lý Quang Diệu trở thành Thủ tướng, nước này hầu như không có tài nguyên thiên nhiên. Về quốc phòng và nước sạch, nước này phải dựa vào Liên bang Malaysia, tiền thân của quốc gia Mã Lai (được thành lập vào năm 1963). Tham nhũng lan tràn. GDP (tổng sản phẩm quốc nội) bình quân đầu người ở dưới mức 430 đô-la.[9] Những cuộc xung đột dân tộc giữa người Mã Lai và người Hoa, xung đột tôn giáo giữa người Hồi giáo và Phật giáo, các cuộc xung đột chính trị giữa các nhà tư bản và cộng sản đã bóp nghẹt sự phát triển của quốc gia này.

Lý Quang Diệu đã mang lại sức sống kinh tế cho Singapore bằng cách thay đổi hệ thống quản trị. Từng theo học tại Trường Kinh tế London và có bằng luật từ Trường Cao đẳng Fitzwilliam, Cambridge, ông Lý đã được dạy về hệ thống công lý và luật pháp của Anh. Sau đó, ông tiến hành triệt phá tham nhũng. Để khiến việc ăn hối lộ bớt hấp dẫn, ông đã nâng lương của công chức để phù hợp với những người lao động ở vị trí tương tự trong khu vực tư nhân. Các công chức mới phải mặc màu trắng thể hiện cho sự trong sạch khi họ đảm nhiệm chức vụ. Các điều luật chống tham nhũng đã được thi hành một cách nghiêm khắc: Bộ trưởng Bộ Môi trường, người thân cận trung thành của ông Lý, thà chấp nhận tự tử còn hơn là phải đối mặt với việc bị truy tố về tội hối lộ.[10] Thêm nữa, việc thành lập các hội đồng đa văn hóa được để thêm tiếng nói cho các nhóm tôn giáo và dân tộc, khuyến khích họ sẵn sàng

làm việc trong hệ thống chính phủ, đã làm cho bộ máy chính phủ trở nên cởi mở hơn. Singapore giờ đây đã có thể tự hào khi có một chính phủ ngang hàng với New Zealand và các nước Scandinavia, là một trong những quốc gia ít tham nhũng nhất trên thế giới. Điều này phần nào có ý nghĩa rất lớn bởi vì cứ mỗi 1% tham nhũng và lạm dụng quyền lực công cho lợi ích cá nhân bị mất đi thì đều góp phần làm tăng 1,7% GDP.[11]

Mặc dù ông Lý bị chỉ trích ở phương Tây vì đã trấn áp những bất đồng chính kiến chính trị, nhưng kết quả kinh tế có được chiến dịch quản trị hiệu quả của ông là rất ấn tượng. Đến năm 2015, GDP bình quân đầu người của Singapore là 55.182 đô-la, cao hơn mức trung bình của Hoa Kỳ. Trong 55 năm từ 1960 đến 2015, tốc độ tăng trưởng hàng năm của Singapore là 6,69%, cao hơn gần 2% so với Malaysia, quốc gia nó tách khó vào năm 1965.[12]

Có thể nhìn thấy một bằng chứng tương tự cho thấy tầm quan trọng của việc quản trị tốt đối với sự giàu có của một quốc gia khi so sánh tốc độ tăng trưởng GDP và tốc độ đổi mới ở Đông Đức và Bắc Triều Tiên với những người anh em của mình là Tây Đức và Hàn Quốc. Quản trị tốt là điều rất quan trọng.

THẤT BẠI THỊ TRƯỜNG VÀ NGUYÊN NHÂN

Quản trị tốt là điều quan trọng đối với cả quốc gia lẫn doanh nghiệp nền tảng. Bởi vì không thể dựa vào các thị trường hoàn toàn tự do để tạo ra những kết quả công bằng và thỏa mãn cho tất cả những ai có liên quan. Bởi vì đó là nơi mọi người và các tổ chức tương tác với nhau không theo quy tắc nào, không bị hạn chế và không có biện pháp nào bảo vệ.

Có thể lấy một ví dụ trên eBay, đây là nơi có một số người tham gia chắc chắn có kiến thức tốt, hiểu biết thị trường và kỹ năng mặc cả hơn hẳn những người khác. Trong hầu hết mọi trường hợp, những tương tác đó về cơ bản là công bằng, ngay cả khi một tương tác cụ thể nào đó tạo nên "người thắng" và "kẻ thua". Nhưng đôi khi, vẫn xảy ra mánh khóe hoặc thậm chí là lừa gạt. Ví dụ như một nhóm thành viên của eBay nhận thấy rằng, một số người bán hàng thiếu kinh nghiệm thường nhầm lẫn tên hàng hóa, ví dụ như sai lỗi chính tả Louis Vuitton chỉ có một chữ "T" hoặc Abercrombie và Fitch thành "Abercrombee" hoặc "Fich", và họ lợi dụng những lỗi chính tả này để trở thành những nhà buôn trung gian. Họ sẽ tích cực tìm kiếm các mặt hàng bị sai nhãn hiệu, thường ít được chú ý trên các trang bán đấu giá, tranh thủ mua chúng với giá hời, và sau đó bán lại chúng với giá cao hơn nhiều

dưới tên nhãn hàng chính xác của chúng.

Một ví dụ kinh điển khác, chủ sở hữu một chai bia cổ cất giữ trong gia đình mình suốt 50 năm quyết định đem bán nó trên eBay. Thật không may, người bán không biết gì về giá trị thật sự của vật gia truyền nhà mình. Chai bia được sản xuất vào những năm 1850 từ cuộc thi nấu bia nhằm đem mang "sự sống" tới một đoàn thủy thủ đang đi đến Bắc cực với hy vọng khám phá ra lối thông Tây Bắc huyền thoại từ Đại Tây Dương đến Thái Bình Dương. (Vào thời điểm đó, người ta lầm tưởng rằng bia có thể ngăn ngừa bệnh scobat).[14] Cuộc thám hiểm thất bại, nhưng một vài chai bia chính hiệu vẫn còn, và trước khi eBay mở bán thì người ta đã biết rằng có hai chai bia đang tồn tại, cả hai đều được các nhà sưu tập bia và những người đam mê về lịch sử ráo riết săn lùng.

Vì không nhận ra được tất cả những điều này và bất cẩn khi tiến hành rao bán, chủ sở hữu đã đưa chai bia quý giá này lên eBay với tiêu đề "Allsop's Arctic Ale, còn nguyên và được đóng nắp bằng sáp niêm phong ", và đề nghị giá mở đầu là 299 đô-la. Tên thương hiệu lẽ ra phải là "Allsopp's," với 2 chữ P. Đây là một lỗi nhỏ, nhưng lại là một lỗi đủ lớn gây ra nhầm lẫn cho những nhà sưu tập nghiêm túc quan tâm đến mặt hàng này. Một tay chuyên săn những món hàng nhái với giá hời đã phát hiện ra và nhảy vào làm người đấu giá duy nhất. Anh ta mua chai bia với giá 304 đô-la và rao bán lại nó trên eBay ba ngày sau khi nhận được món hàng đó. Khi các nhà sưu tập nghe nói tới chai bia, nó đã đạt mức đấu giá vượt quá 78.100 đô-la.[15]

Trường hợp của bán chai bia này chính là một ví dụ của thất bại thị trường, một tình huống mà những tương tác "tốt" (công bằng và thoả đáng) không xảy ra, hoặc xảy ra tương tác "xấu". Nếu bạn không thể tìm thấy một món đồ bạn muốn trên eBay, thì có nghĩa là tương tác tốt đã không xảy ra. Nếu bạn tìm thấy món đồ bạn muốn nhưng lại bị gian lận, lạm dụng, hoặc bị lừa dối, thì đó chính là một tương tác xấu. Nói chung, có bốn nguyên nhân chính gây nên thất bại thị trường: Bất đối xứng thông tin, các tác động bên ngoài, quyền lực độc quyền và rủi ro.

Bất đối xứng thông tin phát sinh bất cứ khi nào một bên tham gia tương tác nắm bắt được thông tin mà các bên khác không biết và sử dụng thông tin đó vì lợi ích riêng của mình. Ví dụ là vấn đề hàng giả, khi người bán biết rằng hàng hóa giả mạo nhưng không cho người mua biết. Những chiếc tai nghe Skullcandy giả với chất lượng âm thanh kém, túi xách Gucci với đường khâu bị đứt, pin Duracell không thể giữ điện, ốp lưng điện thoại OtterBox không

chịu được va đập và Viagra không phát huy tác dụng chính là những ví dụ của bất đối xứng thông tin. Với ước tính lên đến hơn 350 tỷ đô-la toàn cầu, quy mô của thị trường hàng giả đã vượt quá hoạt động kinh doanh ma túy bất hợp pháp (ước tính đạt 321 tỷ đô-la).[16]

Các tác động bên ngoài xảy ra khi chi phí thất thoát hoặc lợi ích đổ dồn cho một bên thứ ba không tham gia vào tương tác. Hãy tưởng tượng rằng một trong những người bạn của bạn cung cấp thông tin liên lạc cá nhân của bạn cho một công ty trò chơi để đổi lấy vài điểm kỹ thuật số. Đây là một tương tác xấu vì nó vi phạm quyền riêng tư của bạn và vì vậy nó là một ví dụ của một tác động bên ngoài tiêu cực.

Khái niệm về tác động bên ngoài tích cực lại có chút mơ hồ. Hãy xem xét điều gì sẽ xảy ra khi Netfix phân tích hành vi xem phim của những người có cùng sở thích với bạn và sử dụng dữ liệu này để đề xuất phim cho bạn chính xác hơn. Đây là một tác động bên ngoài tích cực, vì nó đem lại lợi ích cho bạn dựa trên một tương tác mà bạn không trực tiếp tham gia. Những cá nhân hưởng lợi từ các tác động bên ngoài tích cực không phàn nàn gì về chúng. Nhưng từ quan điểm thiết kế kinh doanh, chúng bị coi là vấn đề, vì chúng phản ánh giá trị không hoàn toàn đến từ nền tảng. Trong một thế giới lý tưởng, ít nhất là trên lý thuyết kinh tế, mọi giá trị được tạo ra bằng cách nào đó sẽ được tính và được ghi nhận chính xác từ thực thể chịu trách nhiệm về nó.

Một khái niệm liên quan chặt chẽ đến tác động bên ngoài tích cực là hàng hóa công cộng, loại hàng hóa mà giá trị của nó không hoàn toàn dành cho người tạo ra nó. Các cá nhân đơn lẻ thường tạo ra rất ít hàng hóa công cộng trừ khi một số cơ chế quản trị được thiết kế ra để ghi nhận và khen thưởng họ.

Quyền lực độc quyền phát sinh khi một nhà cung cấp trong một hệ thống kinh tế trở nên quá mạnh vì có khả năng kiểm soát nguồn mặt hàng được tìm kiếm rộng khắp, và sử dụng sức mạnh này để đòi hỏi giá cao hơn hoặc những lợi ích đặc biệt. Ở thời kỳ đỉnh cao của mình (2009-2010), nhà sản xuất trò chơi Zynga phát triển rất mạnh trên Facebook, dẫn tới những lời chỉ trích về các vấn đề như chia sẻ thông tin người dùng, chia doanh thu trò chơi, và chi phí quảng cáo trên mạng xã hội của Zynga. eBay cũng đã trải qua những vấn đề tương tự khi phải đối mặt với cái gọi là những nhà bán hàng quyền lực.

Rủi ro là khả năng có một chuyện gì đó bất ngờ và không thể đoán

trước xảy ra, biến tương tác tốt thành xấu. Rủi ro là một vấn đề muôn thuở ở tất cả các thị trường chứ không riêng gì thị trường nền tảng. Một thị trường được thiết kế tốt thường phát triển các công cụ và hệ thống có khả năng giảm nhẹ tác động của rủi ro, qua đó khuyến khích người tham gia tương tác nhiều hơn.

CÔNG CỤ QUẢN TRỊ: LUẬT, QUY TẮC, KIẾN TRÚC VÀ THỊ TRƯỜNG

Tài liệu về quản trị doanh nghiệp khá đa dạng, đặc biệt là trong lĩnh vực tài chính. Tuy nhiên, quản trị nền tảng lại bao gồm các nguyên tắc thiết kế mà lý thuyết tài chính truyền thống đã bỏ qua. Bài viết về quản trị doanh nghiệp được trích dẫn nhiều nhất là một khảo sát chỉ duy nhất cân nhắc tới "cách nhà cung cấp tài chính cho các tập đoàn đảm bảo thu được lợi nhuận đầu tư"[17]. Nó tập trung vào sự bất đối xứng thông tin phát sinh từ việc tách biệt quyền sở hữu và kiểm soát – một yếu tố quan trọng trong thiết kế quản trị, nhưng không phải là tất cả.[18] Bất đối xứng thông tin giữa cộng đồng người dùng và doanh nghiệp cũng là vấn đề, và lợi ích của họ cũng phải cân bằng với nhau.

Thêm vào đó, các quy tắc quản trị nền tảng phải đặc biệt chú ý tới các tác động bên ngoài. Đây là những đặc thù của các thị trường mạng lưới. Vì như chúng ta đã thấy, khi xem xét các hiệu ứng mạng, những lợi ích lan truyền do người dùng tạo ra là một nguồn giá trị của nền tảng. Hiểu được điều này thúc đẩy sự thay đổi trong quản trị doanh nghiệp từ tập trung hạn hẹp vào giá trị của cổ đông tới nhìn rộng hơn về giá trị của các bên liên quan.

Nhà chiến lược thị trường đồng thời là chủ nhân của giải Nobel, Alvin Roth đã mô tả một mô hình quản trị sử dụng bốn đòn bẩy lớn để giải quyết những thất bại của thị trường.[19] Theo Roth, một thị trường được thiết kế tốt sẽ làm tăng sự an toàn của thị trường thông qua sự minh bạch, chất lượng hoặc có bảo hiểm, từ đó cho phép các tương tác tốt diễn ra. Nó tạo nên mật độ đông người dùng, cho phép những người tham gia từ các bên khác nhau của một thị trường đa chiều có thể tìm thấy nhau dễ dàng hơn. Nó giảm thiểu những tắc nghẽn ngăn cản tìm kiếm thành công, trong trường hợp có quá nhiều người tham gia hoặc người tham gia có chất lượng thấp quá mức cho phép. Và nó giảm thiểu hành động không đúng thuần phong mỹ tục, điều này lý giải tại sao các nhà thiết kế nền tảng cấm phim khiêu dâm trên iTunes, cấm kinh doanh nội tạng người trên Alibaba, và cấm lao động trẻ em trên Upwork. Theo Roth, quản trị tốt chỉ xảy ra khi các nhà quản trị thị trường sử dụng đòn bẩy để giải quyết các thất bại của thị trường.

Một quan điểm khác rộng hơn về quản trị nền tảng, đã sử dụng các hiểu biết được vay mượn từ thực tiễn của các quốc gia được học giả luật hiến pháp Lawrence Lessig đưa ra làm hình mẫu. Trong công thức của Lessig, các hệ thống kiểm soát bao gồm bốn bộ công cụ chính: Luật, quy tắc, kiến trúc và thị trường.[20]

Có thể lấy một ví dụ quen thuộc để làm rõ bốn loại công cụ này. Giả sử các nhà lãnh đạo của một hệ sinh thái đặc biệt muốn giảm tác hại của việc hút thuốc thì có thể thông qua các điều luật cấm bán thuốc lá cho trẻ vị thành niên hoặc cấm hút thuốc ở những nơi công cộng. Các giá trị thuần phong mỹ tục có thể được áp dụng bằng cách dùng áp lực xã hội hoặc quảng cáo để chỉ ra điểm xấu của việc hút thuốc lá và làm cho trở nên nó không"ngầu" như người ta thường nghĩ. Kiến trúc có thể được sử dụng để phát triển các thiết kế vật lý làm giảm tác động của việc hút thuốc, ví dụ như máy lọc khí làm sạch không khí, hoặc các thiết bị không khói thay thế cho thuốc lá. Và cơ chế thị trường có thể được sử dụng bằng cách đánh thuế các sản phẩm thuốc lá hoặc trợ cấp cho các chương trình "bỏ thuốc lá". Trong lịch sử, những người muốn kiểm soát hành vi xã hội, kể cả những nhà quản lý nền tảng, đều đã sử dụng cả bốn công cụ này.

Hãy cùng xem qua một số cách mà bốn công cụ này có thể được các nhà quản lý nền tảng sử dụng để quản trị nền tảng.

Luật. Tất nhiên, có nhiều đạo luật đã được các quốc gia viết ra và thi hành – luật ở đây mang đúng ý nghĩa truyền thống – có thể áp dụng cho các doanh nghiệp nền tảng và những người tham gia vào đó. Đôi khi việc áp dụng các điều luật như vậy rất phức tạp. Ví dụ, những hình phạt hợp pháp thường để giải quyết vấn đề rủi ro theo cách truyền thống. Tuy nhiên, việc áp dụng các biện pháp trừng phạt này đòi hỏi phải xác định được ai chịu trách nhiệm về các vấn đề phát sinh và ai phải chịu trách nhiệm khi thiết lập các biện pháp, điều này không phải lúc nào cũng đơn giản hay dễ dàng.

Đối với các doanh nghiệp nền tảng, điều này lại càng phức tạp hơn lý thuyết. Chúng tôi đã đề cập đến một số vấn đề pháp lý nghiêm trọng mà các nền tảng cần đối mặt trước đây: Một số người liệt kê tài sản trên Airbnb đã sử dụng nhà ở để làm nhà chứa và nơi tụ tập ăn chơi; một số người cung cấp các dịch vụ cá nhân trên Craigslist bị giết hại.[21] Luật án thường không bắt các nền tảng chịu trách nhiệm về những hành vi phạm pháp của người dùng nền tảng, mặc dù chủ sở hữu của nền tảng này có thể nắm vị trí thích hợp trong việc điều chỉnh và kiểm soát hành vi của người

dùng. Vì vậy, những người tham gia vào nền tảng đặc thù thường phải chịu rủi ro, ít nhất là theo pháp luật địa phương và quốc gia. (Chúng ta sẽ quay lại với chủ đề này trong chương 11, phần chính sách.)

Áp dụng khái niệm "luật" của Lessig đối với quản trị trong nền tảng kinh doanh đưa chúng ta vào một lĩnh vực khác. Trong một nền tảng, "luật là các quy tắc rõ ràng, ví dụ như các điều khoản dịch vụ do luật sư soạn thảo hoặc các quy tắc về hành vi của các bên liên quan được các nhà thiết kế nền tảng soạn thảo ra. Những luật này giúp tiết chế hành vi ở cả mức độ người dùng và hệ sinh thái. Ví dụ: Ở mức độ người dùng, quy tắc của Apple cho phép người dùng chia sẻ nội dung số giữa tối đa sáu thiết bị hoặc thành viên gia đình có thể ngăn cản việc chia sẻ không giới hạn, trong khi đó, mặt khác, lại cung cấp các ưu đãi về kinh tế khi mua dịch vụ của Apple và cho phép chia sẻ được với nhiều thiết bị hơn.[22] Ở cấp độ hệ sinh thái, việc điều khoản của Apple thu hút các nhà phát triển ứng dụng gửi xét duyệt trước tất cả các đoạn mã để xét duyệt, kết hợp với điều khoản Apple không chịu bất kỳ trách nhiệm bảo mật nào, cho phép Apple gia tăng các phương pháp hay nhất.[23]

Các điều luật về nền tảng cần minh bạch, và thông thường chúng cũng luôn minh bạch. Stack Overflow, cộng đồng trực tuyến thành công trong lĩnh vực trả lời các câu hỏi về lập trình, có cung cấp một danh sách rõ ràng về các quy tắc kiểm điểm cũng như các quyền và đặc quyền mà điểm số này mang lại. Có 1 điểm tức là có quyền đặt câu hỏi và trả lời các câu hỏi. Có 15 điểm sẽ cho phép bạn bình chọn nội dung của người khác. Khi đạt 125 điểm, bạn có quyền bỏ phiếu phản đối nội dung, điều này khiến bạn mất đi một điểm. Đạt 200 điểm, bạn sẽ được thêm rất nhiều giá trị giúp bạn có được đặc quyền xem ít quảng cáo hơn. Hệ thống điều luật rõ ràng, minh bạch này giải quyết vấn đề hàng hóa công cộng bằng cách khuyến khích các thành viên chia sẻ những hiểu biết tốt nhất của họ với mọi người trên nền tảng này.[24]

Một ngoại lệ đối với nguyên tắc điều luật phải minh bạch đó là có thể tạo điều kiện cho hành vi xấu. Các trang web hẹn hò đã mất khá nhiều thời gian để phát hiện ra điều này. Khi các trang web áp dụng các điều luật gắn cho những kẻ rình rập mác "tát tay" khi họ cư xử không đúng mực, những kẻ này nhanh chóng học được cách tránh những biện pháp nền tảng đã dùng để đánh dấu chúng. Thay vì thế, nếu nền tảng trì hoãn việc đưa ra phản hồi tiêu cực, những kẻ rình mò sẽ phải mất nhiều thời gian hơn mới nhận ra mình đã bị phát hiện như thế nào, và làm họ chúng nản chí nhiều

hơn.

Tương tự, khi một kẻ chuyên phá bĩnh trên trang web có nội dung do người dùng sáng tạo bị xóa tài khoản của mình, hắn thường dùng một tài khoản mới để truy cập lại. Các nhà quản lý nền tảng thông minh đã bắt đầu tạo ra các bài đăng gây phiền toái chỉ hiển thị với những kẻ phá bĩnh này mà không hiển thị cho những người còn lại trên nền tảng. Không thể kích động cảm xúc của cộng đồng, những kẻ này sẽ tự động rút lui.

Nguyên tắc cơ bản: Đưa ra phản hồi cởi mở, nhanh chóng khi áp dụng các điều luật thưởng cho hành vi tốt, nhưng chỉ nên phản hồi mơ hồ, chậm trễ khi áp dụng luật trừng phạt đối với hành vi xấu.

Quy tắc. Một trong những tài sản lớn nhất mà bất kỳ nền tảng nào, hay chính xác hơn là bất kỳ nền kinh doanh nào cũng có thể có chính là một cộng đồng tận tụy. Điều này không phải ngẫu nhiên mà có. Các cộng đồng mạnh được nuôi dưỡng bởi các nhà quản lý nền tảng lão luyện nhằm phát triển các quy tắc, văn hóa và kỳ vọng từ đó tạo ra các nguồn giá trị trường tồn.

iStockphoto, một trong những thị trường lớn nhất thế giới ngày nay về ảnh chụp do cộng đồng đóng góp, được sáng lập bởi Bruce Livingstone nhằm bán các bộ sưu tập ảnh bằng CD-ROM trực tiếp qua thư. Khi doanh nghiệp thua lỗ, Bruce và các cộng sự ghét ý nghĩ rằng dự án của họ có thể bị lãng phí. Vì vậy, họ bắt đầu cho đi hình ảnh của mình trên mạng.[25] Trong vòng vài tháng, họ đã được hàng nghìn người biết đến, những người này không chỉ tải hình ảnh về mà còn mong muốn được chia sẻ hình ảnh của họ. Để duy trì chất lượng mà Bruce vẫn luôn tự hào và để loại bỏ thư rác, nội dung khiêu dâm và vi phạm bản quyền, Bruce phải đảm bảo rằng mọi hình ảnh đều được người kiểm duyệt của iStockphoto kiểm tra. Đây là một quá trình tốn kém và đòi hỏi phải cẩn thận. Bruce phải làm việc mười sáu giờ một ngày mới có thể đáp ứng yêu cầu công việc.[26]

Nhận thấy việc tự mình kiểm tra là không cân sức, Bruce bắt đầu chuyển sang nhờ cộng đồng quản lý. Ông đã phát minh ra một hệ thống theo đó những người đăng tải nội dung chất lượng có thể trở thành những người kiểm duyệt và nhà tổ chức cộng đồng. Các đội nhóm xuất hiện để xử lý các danh mục hình ảnh cụ thể, ví dụ như hình ảnh liên kết đến các địa điểm như “New York” hoặc các danh mục như “Thực phẩm”. Bruce đã lao động không ngừng nghỉ để khen ngợi, gửi phản hồi và xây dựng cộng đồng của mình.

Với cái tên trên mạng là Bitter, Bruce thường xuyên đăng các bình luận trên trang chủ của nền tảng nhằm quảng bá các thành viên và sản phẩm của họ, chẳng hạn như khi anh viết: "Delirium lại vừa có một loạt ảnh cực đẹp và mới lạ nữa kìa, cả Izusek cũng vừa có thêm loạt ảnh đồ ăn ngon lành nữa."[27]

Những nỗ lực này đã thiết lập nên một bộ quy tắc mạnh quản trị cộng đồng iStockphoto. Các quy tắc này bao gồm việc có phản hồi, nội dung chất lượng cao, sự tham gia cởi mở, và quá trình chuyển đổi vai trò sang có nhiều thẩm quyền hơn. Áp dụng các quy tắc này, cộng đồng iStockphoto đã tạo ra một bộ sưu tập hình ảnh xuất sắc, một sản phẩm công cộng giá trị và kinh điển.

Như câu chuyện của iStockphoto cho thấy, các tiêu chuẩn không phải do tự phát. Chúng phản ánh các hành vi, tức có thể được xây dựng thông qua ứng dụng kỷ luật thông minh về thiết kế hành vi.

Nir Eyal, từng làm việc trong cả hai lĩnh vực quảng cáo và phát triển trò chơi, mô tả thiết kế hành vi như là một trình tự kích hoạt, hành động, khen thưởng và đầu tư lặp đi lặp lại.

Trình kích hoạt là một tín hiệu, tin nhắn hoặc cảnh báo dựa trên nền tảng như email, liên kết web, mục tin tức hoặc thông báo ứng dụng. Điều này sẽ nhắc nhở các thành viên trong nền tảng hồi đáp lại. Đổi lại, hành động đó sẽ tạo ra phần thưởng cho thành viên, thường là một phần thưởng có giá trị có thể thay đổi hoặc không đoán trước được, vì các cơ chế khen thưởng khác nhau như máy đánh bạc và xổ số có thể gây nghiện. Cuối cùng, nền tảng yêu cầu thành viên đầu tư thời gian, dữ liệu, vốn xã hội hoặc tiền bạc. Việc đầu tư này làm sâu hơn sự gắn kết của người tham gia với nền tảng và củng cố các mô hình hành vi mà các nhà quản lý nền tảng muốn đạt được.

Dưới đây là một ví dụ về cách thức mà quy trình này hoạt động. Barbara là một thành viên của Facebook. Một ngày nọ, có một bức ảnh thú vị xuất hiện trên trang chủ Facebook của Barbara, có lẽ là một bức ảnh về bãi biển rực rỡ ánh mặt trời ở Maui, nơi nghỉ mát yêu thích của Barbara. Đây chính là hành vi kích hoạt. Hành động đáp lại sẽ được thiết kế sao cho dễ dàng nhất có thể (không bị cản trở) nhằm khuyến khích Barbara thực hiện bước tiếp theo. Trong trường hợp này, bước tiếp theo sẽ là nhấn vào bức ảnh, đưa Barbara tới Pinterest – một nền tảng chia sẻ ảnh hoàn toàn mới mẻ đối với Barbara. Ở đó, cô nhận được phần thưởng, đó là: Một loạt các hình ảnh hấp dẫn được chọn lọc và sắp xếp cẩn thận, nhằm kích thích sự tò mò của cô. (Hãy tưởng tượng ra một bộ sưu

tập ảnh có tiêu đề "Mười bãi biển đẹp nhất của Nam Thái Bình Dương.") Cuối cùng, Pinterest sẽ mời Barbara, người được thưởng, thực hiện một sự đầu tư nhỏ. Cô ấy có thể được yêu cầu mời thêm bạn bè, cung cấp các thông tin về sở thích của mình, xây dựng kho ảnh ảo hoặc tìm hiểu các tính năng mới của Pinterest.[29] Bất kỳ hành động nào trong số này cũng sẽ thiết lập một bộ kích hoạt mới cho Barbara và những người khác, và chu kỳ bắt đầu lại.

Trong trường hợp của Pinterest, các quy định được thúc đẩy bởi hệ thống thiết kế hành vi này đã tạo ra một nội dung là sản phẩm công cộng có giá trị lớn. Tất nhiên, thiết kế hành vi không phải lúc nào cũng được sử dụng vì lợi ích của những người tham gia. Nó cũng có thể được dùng như một công cụ buôn bán và lôi kéo, đó là một trong những lý do tại sao người dùng nên nhận ra các cơ chế quản trị đó hoạt động như thế nào.

Theo nguyên tắc, ai cũng mong có được những người dùng tham gia định hình hệ thống quản trị. Elinor Ostrom, người phụ nữ đầu tiên nhận được giải Nobel Kinh tế, đã quan sát thấy rằng, việc tạo dựng và kiểm soát thành công các sản phẩm công cộng dựa vào cộng đồng luôn đi theo một số mô hình thường lệ. Ranh giới được xác định rõ cho phép phác họa ai có quyền và ai không có quyền hưởng lợi ích từ cộng đồng. Những người bị ảnh hưởng bởi các quyết định cho thấy những tài nguyên nào mới thích hợp trên nền tảng, sẽ nhận ra những kênh có thể sử dụng để gây ảnh hưởng đến quá trình ra quyết định. Những người giám sát hành vi của thành viên cộng đồng phải có trách nhiệm với cộng đồng. Các hình phạt nặng dần áp dụng cho những người vi phạm luật lệ của cộng đồng. Các thành viên có quyền truy cập vào hệ thống giải quyết tranh chấp với chi phí thấp. Và khi các nguồn lực cộng đồng phát triển, quản trị nên được cấu trúc theo các cấp độ lồng nhau, các vấn đề đơn giản được kiểm soát bởi các nhóm người dùng địa phương quy mô nhỏ, và các vấn đề mang tính toàn cầu, ngày càng phức tạp hơn sẽ do các nhóm được tổ chức chính thức và lớn hơn quản lý.[30] Các quy định xuất hiện trên các cộng đồng nền tảng thành công thường tuân theo các kiểu mẫu như Ostrom mô tả.

Jeff Jordan, cựu Phó Chủ tịch của eBay, kể lại những vấn đề mà công ty gặp phải khi tìm cách bổ sung chương trình bán theo giá cố định bên cạnh chương trình đấu giá truyền thống.[31] Lúc đó có hai nhóm người tham gia thị trường chính phản ứng khá khác nhau với kế hoạch này. Người mua thích ý tưởng về mức giá cố định, nhưng những người bán hàng đã trả phí thị trường cho eBay lại lo ngại rằng, danh sách giá cả cố định có thể giết chết con gà đẻ

trứng vàng mà cách đấu giá mang lại khi làm leo thang giá.

Quy trình Jordan sử dụng để giải quyết tranh chấp tương tự với một số ý tưởng của Ostrom. eBay đã sử dụng các nhóm tập trung và một chương trình có tên là "Voices" để phản ánh quan điểm của người dùng và đánh giá sức mạnh cảm xúc của họ. Nhóm của Jordan đã triển khai các cuộc trao đổi thấu đáo để cảnh báo người mua và người bán về những thay đổi quy tắc được đề xuất. Họ đã thử nghiệm chương trình với các nhóm nhỏ hơn và rút lui nếu những thay đổi này trở nên xấu đi. Cuối cùng, lãnh đạo của eBay đứng về phía người mua, lập luận rằng sau cùng thì người bán cũng sẽ trung thành với nền tảng này bởi vì "các thương gia luôn tìm đến nơi có người tiêu dùng."[32] Quyết định đó đã thành công. Ngày nay, danh sách sản phẩm có giá cố định "Buy it Now" (Mua hàng ngay) chiếm khoảng 70% trong tổng doanh thu 83 tỷ đô-la của eBay.

Kiến trúc. Trong thế giới kinh doanh nền tảng, "kiến trúc" cơ bản là nói đến mã lập trình. Hệ thống phần mềm được thiết kế tốt đang tự cải thiện: chúng khuyến khích và khen thưởng cho hành vi tốt, do đó tạo ra nhiều hành vi tương tự hơn.

Các nền tảng ngân hàng trực tuyến như các doanh nghiệp cho vay ngang hàng đang sử dụng các thuật toán phần mềm để loại bỏ các nhân viên cho vay truyền thống, tốn nhiều lao động mà phải trả lương cao. Họ tính toán khả năng trả nợ của người vay bằng cách sử dụng cả dữ liệu thông thường như điểm tín dụng và các dữ liệu phi truyền thống như đánh giá trên Yelp (đối với nhà hàng), sự ổn định của địa chỉ email của người vay, các kết nối của cô ấy trên LinkedIn và thậm chí cả việc cô ấy tương tác với các công cụ đánh giá khoản vay trước khi vay như thế nào.[33] Khi kiến trúc nền tảng dự đoán tốt hơn hành vi của người đi vay, rủi ro cho vay sẽ giảm xuống, từ đó thu hút nhiều người cho vay hơn. Trong khi đó, chi phí đầu vào thấp cho phép nền tảng cung cấp mức giá thấp hơn, thu hút thêm nhiều người muốn vay hơn. Sự tham gia ngày càng nhiều sẽ làm gia tăng lưu lượng dữ liệu, và chu kỳ sẽ được lặp lại.

Không có gì ngạc nhiên khi các nền tảng cho vay kiểu như công ty Zopa của Anh có được thành công đáng kể như vậy. Khi Zopa tự hào thông báo rằng họ đã cho vay hơn 1 tỷ đô-la, một trong những tác giả của cuốn sách này, Sangeet Choudary, đã chúc mừng các nhà lãnh đạo công ty và lịch sự hỏi: "Liệu lãi suất cho vay của công ty có phản ánh công ty đã thành công hơn không?" Zopa trả lời bằng cách công bố sự thật là tỷ lệ nợ xấu của nó đã giảm xuống còn 0,2% so với 0,6% ba năm trước đó.[34] Đó là sức

mạnh của kiến trúc nền tảng được thiết kế tốt.

Kiến trúc nền tảng cũng có thể được sử dụng để ngăn ngừa và khắc phục những thất bại của thị trường. Hãy nhớ lại những người trung gian trên eBay đã lợi dụng lỗi chính tả của người bán. Mặc dù người ta có thể than thở khi những người bán hàng không may bị mất cơ hội hoàn thành thỏa thuận, nhưng những người trung gian này đã đem lại tính thanh khoản cho thị trường ("độ dày" trong công thức của Alvin Roth) thông qua quá trình được gọi là kiếm lời chênh lệch giá. Nếu không có ai đặt giá cho các mặt hàng viết sai chính tả, sự tương tác sẽ không bao giờ xảy ra, vì vậy, các nhàđầu cơ hưởng chênh lệch có thể được coi là đã cung cấp một dịch vụ có giá trị. Tuy nhiên, sự tồn tại của việc kiếm lời chênh lệch giá cũng làm nổi bật sự không hiệu quả của thị trường. eBay hiện đang sử dụng các hệ thống tự động để trợ giúp sửa lỗi chính tả, vì vậy người bán hàng có thể vững tin hơn rằng họ sẽ nhận được khoản tiền xứng đáng với giá trị của món hàng của họ. Trong trường hợp như vậy, việc quản trị khôn ngoan có thể tước quyền của một nhóm các bên liên quan cụ thể, ví dụ như các nhà đầu cơ hưởng chênh lệch giá, nhằm nâng cao sức khỏe tổng thể của hệ sinh thái.

Giao dịch với tốc độ cao trên Sở Giao dịch Chứng khoán New York cũng là một ví dụ. Các công ty như Goldman Sachs sử dụng siêu máy tính để xác định thời điểm một đơn hàng của thị trường này sẽ đổ sang một thị trường khác. Sau đó, họ thâm nhập để ngăn chặn các thỏa thuận, mua thấp, bán cao, và kiếm lời. Phương pháp này cho phép một số ít những người tham gia thị trường nắm trong tay sức mạnh công nghệ sẽ có lợi thế không công bằng đối với những người khác.[35] Sức mạnh thị trường bất cân xứng như vậy có thể làm cho người tham gia cảm thấy bị lừa. Để giải quyết vấn đề này, các cuộc trao đổi cạnh tranh, chẳng hạn như hệ thống giao dịch thay thế IEX, đang sử dụng các siêu máy tính của chính mình để đặt thời gian ra giá chính xác, do đó loại bỏ được lợi thế của công ty Goldman Sachs.[36] Kiến trúc có thể nâng cao sân chơi, làm cho các thị trường cạnh tranh hơn và công bằng hơn cho tất cả những người tham gia.

Một trong những hình thức sáng tạo nhất về kiểm soát kiến trúc từng được phát minh xuất hiện vào năm 2008, khi một thiên tài mã hóa ẩn danh thường được gọi là Satoshi Nakamoto công bố một bài báo trên danh sách gửi thư Cryptography định nghĩa tiền số Bitcoin và giao thức thường được gọi là blockchain nhằm quản trị loại tiền này. Mặc dù Bitcoin nổi tiếng là loại tiền tệ kỹ thuật số đầu tiên trên thế giới không thể bị kiểm soát bởi bất kỳ chính phủ,

ngân hàng hay cá nhân nào, nhưng blockchain mới thực sự là cuộc cách mạng. Nó giúp cho các giao dịch có thể phân quyền hoàn toàn, và các tương tác trở nên đáng tin cậy tuyệt đối mà không cần bất kỳ khoản thanh toán bảo lãnh hoặc sự bảo đảm nào khác.

Blockchain là một sổ cái công khai được phân phối cho phép lưu trữ dữ liệu trong một thùng chứa dữ liệu gắn liền với các thùng chứa dữ liệu khác.[37] Dữ liệu có thể là bất cứ thứ gì: Bằng chứng về ngày phát minh của một sáng chế, tiêu đề của một chiếc xe, hoặc đồng tiền kỹ thuật số. Bất kỳ ai cũng có thể xác minh rằng bạn đã đặt dữ liệu vào thùng chứa bởi vì nó có chữ ký công khai của bạn, nhưng chỉ có khóa cá nhân của bạn mới có thể mở nó để xem hoặc chuyển nội dung. Giống như địa chỉ nhà riêng của bạn, thùng chứa blockchain thuộc về bạn, có tính công khai và có thể xác minh được, nhưng chỉ có những người mà bạn cho phép mới có chìa khóa để truy nhập mà thôi.[38]

Giao thức blockchain hiện thực hóa việc quản trị phân quyền. Thông thường, khi bạn ký một hợp đồng, bạn phải tin tưởng vào đối phương, từ đó tuân theo các điều khoản hoặc dựa vào một cơ quan trung ương như nhà nước, hoặc một dịch vụ bảo chứng như eBay, để thi hành thỏa thuận. Quyền sở hữu blockchain công cộng cho phép chúng ta soạn thảo các hợp đồng thông minh tự động chuyển nhượng quyền sở hữu khi các điều khoản hợp đồng được kích hoạt. Không bên nào có thể quay lại vì mã lệnh chạy theo kiểu phân quyền công khai không thuộc quyền kiểm soát của bất kỳ bên nào. Nó chỉ đơn giản thực thi lệnh. Những hợp đồng mang tính tự thực thi thông minh này thậm chí có thể trả công cho mọi người theo kết quả công việc của họ, trên thực tế, máy móc thuê con người, chứ không phải ngược lại trong trường hợp này.

Ví dụ, hãy tưởng tượng ra một hợp đồng thông minh giữa một nhiếp ảnh gia chụp ảnh đám cưới và một cặp đôi đang lên kế hoạch cho đám cưới của họ. Hợp đồng lưu trữ dạng blockchain có thể chỉ rõ ra rằng phần thanh toán chi phí sau cùng cho nhiếp ảnh gia sẽ được thực hiện nhanh chóng khi các tập tin hình ảnh đã qua chỉnh sửa được gửi cho cặp đôi bằng đường điện tử. Kích hoạt kỹ thuật số tự động đảm bảo khuyến khích nhiếp ảnh gia gửi hình ảnh nhanh chóng, trong khi nó cũng làm giảm bớt lo lắng rằng khách hàng của cô ấy có thể không trả tiền.

Sáng chế của Nakamoto đã tạo ra một loại nền tảng mới, một nền tảng với kiến trúc mở và một mô hình quản trị nhưng không có quyền lực tập trung. Không cần đến người gác cổng, nền tảng này

sẽ gây áp lực nghiêm trọng lên các nền tảng hiện tại đang dựa vào những người gác cổng tốn kém. Các dịch vụ tài chính đòi hỏi từ 2% đến 4% giao dịch để chuyển dữ liệu đi, trong tương lai có thể gặp áp lực nặng nề để chứng thực được khoản chi phí này.

Hơn nữa, trong khi hầu hết các nền tảng giải quyết vấn đề quyền lực thị trường của những người tham gia cụ thể, thì nền tảng của Nakamoto giải quyết vấn đề sức mạnh độc quyền của chính nền tảng. Thậm chí ngay cả Nakamoto, người có danh tính hiện vẫn là một ẩn số, cũng không thể thiết lập lại các quy tắc của mã nguồn mở để tạo thuận lợi cho người này so với người khác.

Thị trường. Các thị trường có thể quản trị hành vi thông qua việc sử dụng thiết kế cơ chế và các ưu đãi khác nhau, không những là tiền, mà còn có ba yếu tố động lực của con người có thể được tóm gọn trong niềm vui, danh vọng và tài sản. Trên thực tế, ở nhiều nền tảng, tiền bạc là thứ ít quan trọng hơn rất nhiều so với hình thức giá trị vô hình, hình thức chủ quan của giá trị được gọi là công nhận xã hội.

Ý tưởng phía sau sự công nhận xã hội là cho đi để nhận lại. Nếu bạn khiến một bức ảnh trở nên vui nhộn, thì nhiều người sẽ chia sẻ nó. Sự công nhận xã hội được đo bằng giá trị kinh tế của một mối quan hệ, bao gồm sự yêu thích và sẻ chia.[39] Nó cũng bao gồm danh tiếng mà một cá nhân cố gắng xây dựng cho những tương tác tốt trên eBay, các bài báo chất lượng trên Reddit hoặc những câu trả lời hay trên Stack Overflow. Nó cũng bao gồm số lượng người theo dõi mà một người dùng thu hút được trên Twitter và số lần chứng thực kỹ năng mà người đó tích lũy được trên LinkedIn.

iStockphoto đã phát triển một cơ chế thị trường hữu ích dựa trên sự công nhận xã hội để quản lý việc trao đổi ảnh. Với mỗi lượt tải ảnh, người tải về sẽ bị tính phí 1 điểm tín dụng (credit) và người đăng ảnh sẽ được tăng 1 điểm tín dụng.[40] Có thể mua điểm này với giá 25 xu/điểm, và các nhiếp ảnh gia sẽ nhận được khoản thanh toán bằng tiền mặt khi có số điểm tín dụng tích lũy đạt từ 100 đô-la trở lên. Hệ thống này đã tạo ra một môi trường trao đổi xã hội công bằng, cho phép những nhiếp ảnh gia chuyên nghiệp và những người không phải là nhiếp ảnh gia cùng tham gia vào cùng một thị trường. Đồng thời cơ chế này khuyến khích cung cấp giá trị cho thị trường và tạo ra mật độ người dùng lớn của thị trường, hình thành ngành công nghiệp quy mô nhỏ cho ảnh lưu trữ.

Sự công nhận xã hội có một số tính chất đáng chú ý và bị đánh giá thấp. Chúng ta thậm chí có thể sử dụng chúng để trả lời câu hỏi thú vị của Brad Burnham về "chính sách tiền tệ" của một nền tảng kết nối.

Công ty nền tảng quản lý doanh nghiệp SAP sử dụng sự công nhận xã hội tương tự như iStockphoto hay Stack Overflow để khích lệ các nhà phát triển trả lời các câu hỏi của nhau. Điểm số kiếm được khi nhân viên của một công ty phát triển trả lời một câu hỏi được tính vào tài khoản của công ty. Khi tài khoản đạt đến một mức độ cụ thể, SAP sẽ hào phóng đóng góp cho một tổ chức từ thiện mà công ty lựa chọn. Hệ thống này đã giúp SAP tiết kiệm chi phí hỗ trợ kỹ thuật từ 6-8 triệu đô-la, tạo ra nhiều ý tưởng về dịch vụ và sản phẩm mới, và giảm thời gian phản hồi trung bình xuống còn 30 phút so với thời gian một ngày làm việc mà SAP hứa hẹn.[41] SAP ước tính rằng sự lan truyền kiến thức từ các hoạt động này chiếm nửa triệu đô-la tiền lãi trong năng suất hàng năm của một đối tác kinh doanh phần mềm cho doanh nghiệp điển hình.[42]

Thú vị hơn nữa, SAP đã sử dụng nguồn cung cấp sự công nhận xã hội để kích thích nền kinh tế của các nhà phát triển của nó theo cách tương tự như Cục Dự trữ Liên bang đã sử dụng nguồn cung cấp tiền để kích thích nền kinh tế Mỹ. Khi SAP giới thiệu một sản phẩm quản lý quan hệ khách hàng mới (CRM), công ty sẽ tặng hai điểm cho bất kỳ câu trả lời, đoạn mã lập trình hoặc tài liệu hướng dẫn nào có liên quan đến CRM. Trong suốt thời hạn hai tháng thực hiện chính sách "mở rộng tiền tệ" này, các nhà phát triển phần mềm đã phát hiện được các lỗ hổng trong phần mềm và nghĩ ra các tính năng mới với tỷ lệ cao hơn rất nhiều.[43] Được sử dụng làm nguồn cung cấp tiền, dòng chảy gia tăng sự công nhận xã hội đã làm cho sản lượng kinh tế tổng thể tăng lên. Trên thực tế, SAP sử dụng một chính sách tiền tệ mở rộng để kích thích tăng trưởng, và nó đã phát huy tác dụng.

Bên cạnh việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế, các cơ chế thị trường được thiết kế tốt có thể khuyến khích việc tạo ra và chia sẻ quyền sở hữu trí tuệ và giảm rủi ro của các tương tác qua lại trên nền tảng này.

Những ý tưởng tốt đẹp và hữu ích chính là hàng hóa công cộng. Điều gì đặt ra câu hỏi: Chính sách sở hữu trí tuệ nào tối ưu cho một doanh nghiệp nền tảng? Nếu một nhà phát triển làm việc trên nền tảng phát minh ra một ý tưởng có giá trị, ai sẽ có quyền sở hữu nó, nhà phát triển hay nền tảng? Có thể nghĩ đến những tranh luận theo cả hai mặt của vấn đề. Trao quyền sở hữu cho nhà

phát triển sẽ kích thích việc sáng tạo ý tưởng. Trao quyền sở hữu cho nền tảng lại tạo điều kiện cho sự tiêu chuẩn hóa và chia sẻ, đồng thời làm phong phú thêm hệ sinh thái nền tảng nói chung. Luật pháp quốc gia liên quan đến bằng sáng chế và các hình thức bảo vệ quyền sở hữu trí tuệ khác rất rắc rối và tốn kém khi thi hành. Từ đó cần có một giải pháp dựa trên nền tảng kết nối sang trọng hơn.

SAP đã giải quyết vấn đề này thông qua hai thực tiễn. Thứ nhất, công ty xuất bản lộ trình trước 18-24 tháng, nó cho thấy những sản phẩm và dịch vụ mới mà họ dự định sẽ xây dựng để tăng cường các đề xuất của mình cho các khách hàng doanh nghiệp. Điều này không chỉ nói với các nhà phát triển bên ngoài của SAP rằng "bất động sản kỹ thuật số" sẽ hiện hữu trong sự đổi mới của họ mà còn cho họ thời gian lên đến hai năm, trước khi họ phải đối mặt với các đối thủ cạnh tranh. Thời gian hai năm chính là ẩn ý của họ về thời gian của bằng sáng chế.[44] Thứ hai, SAP tạo ra một chính sách hợp tác với các nhà phát triển về mặt tài chính hoặc mua lại họ với giá cả hợp lý. Điều này đảm bảo với các nhà phát triển rằng họ sẽ được đền bù cho thành quả của họ một cách công bằng, giảm rủi ro cho đối tác, và khuyến khích đầu tư bên ngoài vào nền tảng kết nối của SAP.

Làm sao để giảm rủi ro trên nền tảng là vấn đề muôn thuở. Lịch sử cho thấy những người chủ sở hữu nền tảng thường tìm cách trốn tránh trách nhiệm đối với những rủi ro mà những người tham gia vào nền tảng phải đối mặt, đặc biệt là trong giai đoạn khởi đầu của nền tảng. Ví dụ, trong những năm 1960, các công ty thẻ tín dụng, làm chủ cho nền tảng hai bên giữa cửa hàng và chủ thẻ, đã kháng cự việc phải đảm bảo cho các chủ thẻ không bị gian lận trên thẻ của họ. Họ lập luận rằng, việc bảo hiểm sẽ thúc đẩy gian lận vì người tiêu dùng sẽ trở nên bất cẩn với thẻ của họ, và các ngân hàng sẽ bị ép buộc phải chấp nhận rủi ro nhiều hơn, từ đó sẽ gây ra sự miễn cưỡng trong việc mở rộng tín dụng, gây tổn hại cho người tiêu dùng có thu nhập thấp.

Qua các phản đối mạnh mẽ của các ngân hàng lớn, Đạo luật Báo cáo Tín dụng Công bằng (1970) và những sửa đổi bổ sung sau đó đã yêu cầu phải có bảo hiểm gian lận, đặt ra giới hạn là 50 đô-la về trách nhiệm của người tiêu dùng đối với việc sử dụng gian lận thẻ tín dụng. Thảm họa do các công ty thẻ tín dụng dự đoán đã không xảy ra. Không còn lo sợ bị gian lận, người tiêu dùng sử dụng thẻ của họ nhiều hơn bình thường đến mức sự gia tăng mật độ tương tác nhiều hơn lượng bù đắp cho mức gia tăng trong gian lận. Lợi ích kinh doanh từ bảo hiểm gian lận mạnh đến nỗi, để khuyến

khích người dùng đón nhận và sử dụng, nhiều ngân hàng đã bỏ hẳn việc tính phí 50 đô-la nếu người tiêu dùng thông báo bị mất thẻ hoặc bị đánh cắp thẻ trong vòng 24 giờ.[45]

Trong những năm gần đây, các doanh nghiệp nền tảng mới đã mắc sai lầm giống như các công ty phát hành thẻ tín dụng đã phạm phải vào những năm 1960. Ban đầu, Airbnb từ chối bảo đảm cho các chủ nhà khỏi những hành vi xấu của khách, và Uber từ chối bảo hiểm cho tài xế của mình khỏi những hành vi xấu của những tài xế khác.[46] Cuối cùng, cả hai công ty nhận ra rằng, việc từ chối này đã làm tổn hại đến sự phát triển nền tảng của họ. Ngày nay, như chúng tôi đã giải thích, Airbnb trợ giúp các thành viên chủ nhà của mình 1 triệu đô-la trong việc bảo vệ chủ nhà, và Uber đang hợp tác với các công ty bảo hiểm để cho ra các loại chính sách mới nhằm bảo vệ các tài xế của mình.[47]

Thay vì tìm cách giảm thiểu rủi ro của mình, các nền tảng nên sử dụng các cơ chế thị trường như chia sẻ rủi ro và bảo hiểm để giảm rủi ro cho những người tham gia, và do đó, tối đa hóa việc tạo ra giá trị tổng thể. Quản trị tốt nghĩa là chăm sóc sức khỏe cho các đối tác trong hệ sinh thái của nền tảng.

NHỮNG NGUYÊN LÝ TỰ QUẢN TRỊ THÔNG MINH DÀNH CHO NỀN TẢNG

Những vị vua và những kẻ chinh phạt luôn muốn tạo ra luật lệ; nhưng họ không phải lúc nào cũng muốn tuân theo luật lệ. Tuy nhiên, kết quả sẽ được cải thiện khi các quy tắc quản trị thông minh được áp dụng cho chính các công ty nền tảng cũng như các đối tác và người tham gia nền tảng đó.

Nguyên tắc to lớn đầu tiên của việc tự quản trị thông minh dành cho các nền tảng là sự minh bạch nội bộ. Trong các công ty nền tảng, cũng như trong hầu hết các tổ chức, các bộ phận hoặc phòng ban có xu hướng "tách biệt" nhau, nhằm phát triển các quan điểm, ngôn ngữ, hệ thống, quy trình và công cụ riêng biệt, gây khó hiểu đối với người bên ngoài, thậm chí là những người ở bộ phận khác của cùng một công ty. Điều này khiến cho việc giải quyết các vấn đề phức tạp, có quy mô lớn có liên quan tới hai bộ phận trở nên rất khó khăn, vì các thành viên của các nhóm không có cùng tiếng nói và bộ công cụ chung. Nó cũng gây khó khăn cho những người ngoài, bao gồm cả những người sử dụng và các nhà phát triển khi muốn làm việc hiệu quả với đội ngũ quản lý của nền tảng.

Để tránh kiểu rối loạn chức năng này, các nhà quản lý nền tảng cần cố gắng đưa cho tất cả các bộ phận kinh doanh của họ một cái nhìn rõ ràng về toàn bộ nền tảng. Sự minh bạch đó sẽ thúc đẩy tính nhất quán, giúp mọi người phát triển và sử dụng các nguồn lực quan trọng, và tạo điều kiện tăng trưởng quy mô.

Được gọi là Bảng Nội quy Yegge, nỗ lực của ủy viên Ban Quản trị Steve Yegge trong việc tóm tắt chỉ thị do Jeff Bezos, CEO của Amazon đưa ra, nắm bắt tinh thần của nguyên tắc này một cách rất hiệu quả. Bezos nhấn mạnh rằng tất cả các thành viên của nhóm Amazon phải học giao tiếp với nhau bằng cách sử dụng "các giao diện dịch vụ", những công cụ truyền đạt dữ liệu được thiết kế đặc biệt rõ ràng, dễ hiểu và hữu ích cho mọi người trong cùng một tổ chức cũng như với người dùng và đối tác bên ngoài. Ý tưởng là để đối xử thích hợp với mọi đối tác làm ăn cùng bạn, bao gồm các đồng nghiệp của bạn ở các phòng ban và bộ phận khác của tổ chức, những khách hàng có nhu cầu về thông tin quan trọng và hợp pháp mà bạn có trách nhiệm phải đáp ứng. Dưới đây là bảy quy tắc được trình bày trong Bảng Nội quy Yegge:

1. Từ nay về sau tất cả các nhóm sẽ hiển thị dữ liệu và chức năng của mình thông qua các giao diện dịch vụ.

2. Các nhóm phải liên lạc với nhau thông qua các giao diện này.

3. Sẽ không có hình thức truyền thông nào khác giữa các tiến trình được cho phép: không gặp gỡ trực tiếp, không đọc trực tiếp kho dữ liệu của nhóm khác, không dùng cách ghi nhớ trong đầu, không có bất cứ cửa sau nào. Phương thức giao tiếp duy nhất được cho phép là thông qua các cuộc gọi giao diện dịch vụ thông qua mạng lưới.

4. Sử dụng bất cứ công nghệ nào cũng không quan trọng. HTTP, Corba, Pubsub hay các giao thức tùy chỉnh, tất cả đều không quan trọng. Bezos không quan tâm.

5. Tất cả các giao diện dịch vụ, không có ngoại lệ, phải được thiết kế từ đầu đến cuối sao cho bên ngoài nhận thấy được. Điều đó có nghĩa là nhóm phải lập kế hoạch và thiết kế sao cho có thể đưa giao diện cho các nhà phát triển ở bên ngoài thấy được. Không có ngoại lệ.

6. Bất cứ ai không làm điều này sẽ bị sa thải.

7. Cảm ơn; chúc một ngày tốt lành!

Ứng dụng tinh vi về nguyên tắc minh bạch này chính là nền tảng cho thành công của Amazon Web Services (AWS), một nền tảng dành cho các công ty dịch vụ đám mây. Andrew Jassy, Phó Chủ tịch phụ trách công nghệ của Amazon, đã quan sát cách mà các bộ phận khác nhau của Amazon tuân theo để phát triển các hoạt động dịch vụ web nhằm lưu trữ, tìm kiếm và truyền dữ liệu.[48] Jassy đề xuất các dự án khác nhau này nên được kết hợp thành một hoạt động đơn lẻ với một bộ giao thức rõ ràng, linh hoạt và dễ hiểu. Thực hiện được điều này sẽ khiến cho tất cả dữ liệu của Amazon đều có thể truy cập và hữu ích cho tất cả mọi người trong tổ chức.

Thậm chí quan trọng hơn, Jassy còn nhận ra rằng, việc giải quyết vấn đề này cho Amazon có thể có các ứng dụng bên ngoài rộng lớn hơn. Ông lý luận rằng, nếu nhiều đơn vị kinh doanh trong Amazon phải giải quyết vấn đề này, thì một dịch vụ quản lý dữ liệu đáng tin cậy đã giải quyết vấn đề một cách hiệu quả, có thể hữu ích với các công ty bên ngoài có nhu cầu tương tự. AWS ra đời, trở thành một trong những doanh nghiệp đầu tiên cung cấp các dịch vụ và chuyên môn về quản lý và lưu trữ thông tin dựa trên công nghệ đám mây cho các công ty đang gặp nhiều thách thức về dữ liệu. Nhờ tầm nhìn của Jassy mà ngày nay AWS có khả năng cạnh tranh trên thị trường lớn hơn so với hàng tá dịch vụ đám mây đứng sau nó cộng lại.[49]

Ngược lại, các công ty giới hạn khả năng của mình khi không đồng hành cùng các đơn vị kinh doanh có nguy cơ thất bại trong việc thiết lập các nền tảng khả thi hoặc không thể xây dựng doanh nghiệp nền tảng ở quy mô lớn mạnh được.

Tổng công ty Sony đưa ra một ví dụ khá đúng mực. Sony Walkman đã thống trị mảng nhạc di động từ những năm 1970. Trong năm 2007, khi Apple iPhone được ra mắt, sự thống trị của Sony trong thế giới thiết bị điện tử dường như vẫn không thể lay chuyển. Sony có một máy nghe nhạc MP3 đẳng cấp thế giới, có đầu đọc điện tử tiên phong, và đã tạo nên một trong những chiếc máy ảnh tốt nhất. Vào mùa thu năm đó, Sony cho ra mắt PlayStation Portable (PSP) thế hệ tiếp theo, thiết bị chơi game tốt nhất trên thế giới. Sony thậm chí còn sở hữu các xưởng phim và truyền hình dưới cái tên Time Warner, cho phép mình có cơ hội tạo ra những nội dung độc đáo. Mặc dù có những lợi thế từng phần này, nhưng Sony chưa bao giờ phát triển tầm nhìn để đưa ra một nền tảng. Thay vào đó, công ty giữ nguyên các dòng sản phẩm riêng biệt và tập trung vào các hệ thống riêng lẻ.

Tầm nhìn kinh doanh giới hạn của Sony đã cản trở nó tạo ra một hệ sinh thái nền tảng thống nhất. Trong vòng vài năm, iPhone của Apple và các ứng dụng được xây dựng trên nền tảng phát triển của nó đã càn quét lĩnh vực này. Hai năm sau cơn khủng hoảng 2008, giá cổ phiếu của Sony vẫn thấp hơn một phần ba so với giá trị ban đầu của nó, trong khi đó giá của Apple đã tăng lên mức cao kỷ lục.

Nguyên tắc lớn thứ hai của tự quản trị nền tảng là sự tham gia. Điều cốt yếu đối với các nhà quản lý nền tảng là đề cao tiếng nói của các đối tác bên ngoài và các bên có liên quan trong các quá trình ra quyết định nội bộ ngang hàng với các bên liên quan bên trong. Nếu không, các quyết định được đưa ra sẽ chắc chắn có xu hướng ủng họ cho chính nền tảng này, cuối cùng điều này sẽ khiến các đối tác bên ngoài không hài lòng và khiến họ từ bỏ nền tảng.

Trong cuốn sách Lãnh đạo nền tảng kết nối, các tác giả Annabelle Gawer và Michael A.Cusumano đưa ra một ví dụ sinh động về việc để cho các đối tác thể hiện tiếng nói có thể là sự quản trị nền tảng tuyệt vời như thế nào. Hệ thống sinh thái được xây dựng quanh chuẩn USB, do Intel phát triển, là một trong những tiêu chuẩn đầu tiên nhằm tạo thuận lợi cho việc truyền dữ liệu và điện giữa các thiết bị ngoại vi như bàn phím, thiết bị bộ nhớ, màn hình, máy ảnh, các kết nối mạng... với máy vi tính. Tuy nhiên, các thiết bị ngoại vi nằm ngoài phạm vi hoạt động kinh doanh vi mạch của Intel.[50] Điều này có nghĩa là Intel phải đối mặt với một phiên bản đặc biệt của bài toán con gà hay quả trứng mà chúng ta đã bàn luận ở chương 5. Không ai muốn sản xuất thiết bị ngoại vi cho một chuẩn máy vi tính mà không có người chấp nhận, nhưng cũng không ai muốn mua một chiếc máy vi tính mà không có ai sản xuất các thiết bị ngoại vi cho nó. Và các đối tác phần cứng tiềm năng cũng miễn cưỡng liên kết với Intel bởi vì, là chủ sở hữu của tiêu chuẩn, Intel có thể lựa chọn thay đổi tiêu chuẩn trong tương lai khiến cho các sản phẩm cạnh tranh không thể tương thích, do đó thu được tất cả các giá trị dài hạn của các khoản đầu tư của đối tác.

Intel đã phá vỡ bài toán hóc búa con gà-quả trứng bằng cách giao phó USB cho bộ phận Phòng Thí nghiệm Kiến trúc Intel (IAL). Là một đơn vị kinh doanh mới, IAL không thuộc thẩm quyền của bất kỳ dòng sản phẩm nội bộ nào. Công việc của bộ phận này tương tự như một nhà đàm phán trung lập giữa các đối tác và các đơn vị kinh doanh nội bộ của hệ sinh thái, công việc này chỉ có thể thực hiện độc lập. IAL lấy được sự tin cậy của các đối tác thông qua chủ

trương và ban hành các chính sách nâng cao sức khỏe của hệ sinh thái ngay cả với phí tổn phụ động của các đơn vị kinh doanh của Intel. Trong vòng một năm, nhóm IAL đã tới thăm hơn 50 công ty, mời họ giúp sức nhằm định nghĩa quy chuẩn và thiết kế giấy phép khiến họ cảm thấy thoải mái. Thông qua IAL, Intel cũng cam kết không bước chân vào các thị trường của đối tác. Intel đã sử dụng cả danh tiếng lẫn hợp đồng để hạn chế hành vi trong tương lai của chính mình. (Xem bên dưới để biết tóm tắt về các nguyên tắc tự trị của IAL.)

Những nỗ lực này đã được đền đáp. Một liên doanh gồm bảy công ty: Compaq, DEC, IBM, Intel, Microsoft, NEC và Nortel đã liên kết đằng sau USB, tạo ra một tiêu chuẩn hệ sinh thái phát triển thành công trong hơn một thập niên.

Điều này đưa chúng ta về nguyên lý thiết kế sâu sắc mà chúng tôi đã giới thiệu ở đầu chương này: Quản trị công bằng và chính đáng có thể tạo ra sự thịnh vượng. Chúng ta cũng đã thấy nguyên lý này hoạt động trong câu chuyện về sự trỗi dậy của Singapore. Giờ chúng ta lại thấy nó ở đây, trong câu chuyện của IAL và sự ra đời của tiêu chuẩn USB.

Sự công bằng giúp kiếm ra tiền theo hai cách.[52] Thứ nhất, nếu bạn đối xử công bằng với mọi người, họ có thể sẽ chia sẻ những ý tưởng của họ. Có nhiều ý tưởng sẽ tạo ra nhiều cơ hội hòa trộn, kết nối và tạo thành những cải tiến mới.

Thứ hai, một trong những tác giả của cuốn sách này (Marshall Van Alstyne) đã chính thức chỉ ra rằng, quản trị công bằng dẫn dắt người tham gia thị trường phân bổ các nguồn lực của họ một cách khôn ngoan và hiệu quả hơn.[53] Xem xét trường hợp tiêu chuẩn USB. Nếu mỗi công ty trong bảy công ty tham gia đặt ra tiêu chuẩn được nhận một phần giá trị tạo ra một cách công bằng, thì từng công ty đều sẽ sẵn sàng tham gia. Ngược lại, nếu năm trong số các công ty có thể cùng nhau đánh cắp giá trị của hai công ty kia – và hai công ty kia biết điều này có thể xảy ra, họ sẽ không bao giờ gia nhập liên minh. Sự rạn nứt do khả năng xảy ra bất công có thể chia nhỏ tiêu chuẩn USB thành nhiều tiêu chuẩn cạnh tranh, hoặc tệ hơn nữa là ngăn cản sự phát triển của bất kỳ tiêu chuẩn nào khác.

NHỮNG QUY TẮC TỰ TRỊ MÀ PHÒNG THÍ NGHIỆM KIẾN TRÚC CỦA INTEL TUÂN THEO KHI BẮT ĐẦU CHUẨN USB

1. Để khách hàng lên tiếng trong những quyết định quan trọng. Dùng một đơn vị kinh doanh riêng biệt, cùng những rào cản thông tin để ngăn ngừa những sự trao đổi thông tin xấu có thể dẫn đến mâu thuẫn trong doanh nghiệp.

2. Đối với các mối quan hệ đáng tin cậy, các tiêu chuẩn mở phải được mở rộng.

3. Giải quyết sở hữu trí tuệ công bằng, trong trường hợp của bạn lẫn của họ.

4. Chia sẻ một lộ trình rõ ràng và gắn bó với nó. Các cam kết hành động hoặc không hành động phải đáng tin cậy.

5. Giữ trước quyền tham gia các thị trường quan trọng chiến lược bằng cách thông báo. Đừng làm mọi người ngạc nhiên và đừng thiên vị tin tức.

6. Trong trường hợp đầu tư lớn, hãy chia sẻ rủi ro và đặt cược tiền của chính bạn.

7. Không hứa sẽ không thay đổi nền tảng. Hãy hứa thông báo sớm. Luôn có rủi ro trong cuộc chơi, do đó, hãy thay đổi nền tảng chứ không chỉ đối tác.

8. Đưa ra các lợi ích khác biệt cho đối tác với những tài sản khác biệt. Chỉ cần đảm bảo rằng mọi người hiểu cách hội đủ điều kiện.

9. Thúc đẩy sức khỏe tài chính dài hạn của các đối tác, đặc biệt là các đối tác nhỏ.

10. Khi doanh nghiệp lớn mạnh, các quyết định ngày càng đẩy mạnh tiến trình từ nền tảng cốt lõi ra bên ngoài, hướng đến những tính năng bổ sung, đến các doanh nghiệp mới có nguy cơ tiêu diệt chính nền tảng này.[51]

Điều này không có nghĩa là sự công bằng luôn tạo ra sự thịnh vượng hay sự thịnh vượng không bao giờ có thể được tạo ra mà không có công bằng. Keurig, Apple, Facebook và những công ty khác, ở nhiều thời điểm, đã đối xử tệ với cộng đồng của họ tuy nhiên vẫn phát đạt về tài chính. Nhưng về lâu dài, việc thiết kế đảm bảo sự công bằng của người tham gia vào quá trình quản trị hệ sinh thái sẽ thúc đẩy người dùng tạo ra nhiều sự giàu có hơn, nếu các quy tắc cho phép một chủ sở hữu nền tảng có khả năng tự ý đưa ra các quyết định mà không phải chịu trách nhiệm giải

trình. Nhiều nhà quản lý nền tảng chọn những nguyên tắc quản trị có lợi cho mình hơn người dùng của họ. Tuy nhiên, những nền tảng nào tôn trọng người dùng nhiều hơn có thể mong đợi nhiều thứ hơn từ người dùng của họ, với những lợi ích cuối cùng dành cho tất cả.

Quản trị sẽ không hoàn hảo mãi. Dù các quy tắc có như thế nào đi nữa thì các đối tác cũng sẽ tìm ra những hình thức mới có lợi thế cho mình. Sẽ luôn có thông tin bất đối xứng và các tác động bên ngoài. Các tương tác qua lại dẫn đến những rắc rối, từ đó dẫn đến sự can thiệp, và rồi lại dẫn đến những rắc rối mới. Thật vậy, nếu quản trị tốt cho phép các bên thứ ba đổi mới, thì khi họ tạo ra các nguồn giá trị mới, đồng thời cũng sẽ tạo ra những cuộc đấu tranh mới để kiểm soát giá trị đó.

Khi những xung đột như thế nổi lên, các quyết định quản trị nên nghiêng về phía các nguồn giá trị mới lớn nhất hoặc theo hướng thị trường được dẫn dắt, chứ không phải theo hướng nó đã từng đi. Những công ty chọn lựa chỉ bảo vệ thứ tài sản già cỗi của họ, như Microsoft đã làm, sẽ bị trì trệ. Do đó, cơ chế quản trị phải có khả năng tự phục hồi và thúc đẩy sự phát triển. Quản trị tinh vi đạt hiệu quả ở mức "thiết kế để tự thiết kế", tức khuyến khích các thành viên của nền tảng hợp tác tự do và mạnh dạn thử nghiệm để cập nhật các quy tắc cần thiết. Quản trị không nên tĩnh. Khi có dấu hiệu sẽ sớm có sự thay đổi, chẳng hạn như hành vi mới của người dùng nền tảng, các cuộc xung đột ngoài dự kiến giữa họ, hay sự xâm lấn thị trường từ những đối thủ mới, thông tin về sự thay đổi cần được lan truyền cho toàn tổ chức một cách nhanh chóng, khuyến khích các cuộc trò chuyện sáng tạo về việc hệ thống quản trị cần có khả năng phản hồi như thế nào.

Không quan trọng nền tảng của bạn đang thuộc loại kinh doanh hay hệ sinh thái xã hội nào, nó sẽ luôn bao gồm cả những phần chuyển động nhanh và những phần chuyển động chậm. Hệ thống quản trị thông minh phải đủ linh hoạt để đáp ứng cả hai.[54]

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 8

- Quản trị thật sự cần thiết vì thị trường hoàn toàn tự do thường có thiên hướng thất bại.

- Nhìn chung thất bại thị trường là do bất đối xứng thông tin, các tác động bên ngoài, quyền lực độc quyền, và rủi ro. Quản trị tốt giúp ngăn ngừa và giảm thiểu những thất bại thị trường.

- Các công cụ cơ bản cho việc quản trị nền tảng bao gồm luật, quy định, kiến trúc, và thị trường. Mỗi thứ phải được thiết kế và thực hiện một cách cẩn thận để khuyến khích người tham gia vào nền tảng thực hiện các hành vi tích cực, khuyến khích sự tương tác tốt, và làm giảm đi những tương tác xấu.

- Tự trị cũng là điều thiết yếu đối với việc quản lý nền tảng hiệu quả. Những nền tảng được vận hành tốt sẽ quản trị các hoạt động của riêng mình theo những nguyên tắc minh bạch và những nguyên tắc tham gia chung.

CHÚ THÍCH

1. Josh Dzieza, "Keurig's Attempt to DRM Its Coffee Cups Totally Backfired," The Verge, February 5, 2015, http:// www.theverge.com/2015/2/5/7986327/keurigs-at tempt-to-drm-its-coffee-cups-totally-backfired.

2. Geoffrey G. Parker và Marshall Van Alstyne, "Innovation, Openness and Platform Control," 3/10/2014, available at SSRN at http:// ssrn.com/abstract=1079712.

3. Tiwana, Platform Ecosystems; Youngin Yoo, Richard J. Boland, Kalle Lyytinen, và Ann Majchrzak, "Organizing for Innovation in the Dig- itized World," Organization Science 23, no. 15 (2012): 1398-1408.

4. J. R. Raphael, "Facebook Privacy: Secrets Unveiled," PCWorld, 16/5/2010, http://www.pcworld.com/article/196410/ Facebook_Privacy_Secrets_Unveiled.html.

5. Brad McCarty, "LinkedIn Lockout and the State of CRM," Full Contact, 28/3/2014, https://www.fullcontact.com/blog/ linkedin-state-of-crm-2014/.

6. Nitasha Tiku và Casey Newton, "Twitter CEO: 'We Suck at Dealing with Abuse,'" The Verge, 4/2/2015, http:// www.theverge.com /2015/2 /4 / 7982099/t witter-ceo-sent-memo-taking-personal-responsibility-for-the.

7. Juro Osawa, "How to Understand Alibaba's Business Model," Mar- ketWatch, 15/3/2014, http://www.marketwatch.com/ story/how-to-understand-alibabas-business-model-2014-03-15-94855847.

8. Brad Burnham, "Web Services as Governments," Union Square Ventures, 10/6/2010, https://www.usv.com/blog/web-services-as-governments.

9. Wolfram Knowledgebase, https://www.wolfram.com/knowledgebase/. Chấp nhận 30/5/2015.

10. "Politicians," Corrupt Practices Investigation Bureau, https://www.cpib.gov.sg/cases-interest/cases-involving-public-sector-officers/politicians. Chấp nhận 3/10/2015.

11. "Corrupt Perceptions Index," Wikipedia, http://en.wikipedia.org/wiki/ Corruption_Perceptions_Index, chấp nhận 13/10/2015; B. Podobnik, J. Shao, D. Njavro, P. C. Ivanov, và H. E. Stanley, "Influence of Corruption on Economic Growth Rate and Foreign Investment," Euro- pean Physical Journal B-Condensed Matter and Complex Systems 63, no. 4:547-50.

12. Estimate based on data from Wolfram Knowledgebase. Chấp nhận 13/10/2015.

13. Daron Acemoglu, Simon Johnson, và James A. Robinson, "The Colo- nial Origins of Comparative Development: An Empirical Investiga- tion," American Economic Review 91, no. 5 (2001): 1369-1401; D. Acemoglu, S. Johnson, và J. A. Robinson, "Reversal of Fortune: Geog- raphy and Institutions in the Making of the Modern World Income Dis- tribution," Quarterly Journal of Economics 117, no. 4 (2002): 1231-94; Gavin Clarkson và Marshall Van Alstyne, "The Social Efficiency of Fairness," Gruter Institute Squaw Valley Conference: Innovation and Economic Growth, tháng 10/2010.

14. Roger Protz, "Arctic Ale, 1845," Beer Pages, 23/3/2011, http://www.beer-pages.com/stories/arctic-ale.htm; Jeremy Singer-Vine, "How Long Can You Survive on Beer Alone?" Slate, 28/4/2011, http:// ww w.slate.com/articles/news_and_politics/explainer/2011/04/
how_long_can_you_survive_on_beer_alone.html.

15. "Allsopp's Arctic Ale, The $500,000 eBay Typo," New Life Auctions, http://www.newlifeauctions.com/allsopp.html, chấp nhận 13/10/2015. In fact, the winning bid was $503,300, but it is unclear whether anyone actually paid this amount.

16. Hillel Aron, "How eBay, Amazon and Alibaba Fuel the World's Top Illegal Industry-The Counterfeit Products Market," LA

Weekly, 3/12/2014, http://www.laweekly.com/news/how-ebay-amazon-and-alibaba-fuel-the-worlds-top-illegal-industr y-the-counterfeit- products-market-5261019.

17. Andrei Shleifer và Robert W. Vishny, "A Survey of Corporate Gover- nance," Journal of Finance 52, no. 2 (1997): 737-83, esp. 737.

18. Steve Denning, " The Dumbest Idea in the World: Ma ximiz-ing Shareholder Value," Forbes, 28/11/2011, http:// www.forbes.com/sites/steveden ning /2011/11/28/max imizing-share holder-value-the-dumbest-idea-in-the-world/.

19. Alvin E. Roth, "The Art of Designing Markets," Harvard Business Review 85, no. 10 (2007): 118.

20. Lawrence Lessig, Code and Other Laws of Cyberspace (New York: Basic Books, 1999).

21. Dana Sauchelli và Bruce Golding, "Hookers Turning Airbnb Apartments into Brothels," New York Post, 14/4/2014, http://ny post.com/2014/04/14/hookers-using-airbnb-to-use-apartments-for-sex-sessions/; Amber Stegall, "Craigslist Killers: 86 Murders Linked to Popular Classifieds Website," WAFB 9 News, Baton Rouge, LA, April 9, 2015, http://www.waf b.com/ story/28761189/ craigslist-killers-86-murders-linked-to-popular-classifieds-website.

22. Apple, "iTunes Store-Terms and Conditions," http:// www.apple.com/legal/internet-services/itunes/us/terms.html. Chấp nhận 20/5/2015.

23. Apple, "iOS Developer Program License Agreement," https:// developer.apple.com/programs/terms/ios/standard/ ios_program_standard_agreement_20140909.pdf. Chấp nhận 20/5/2015.

24. Stack Overf low, "Privileges," Stack Overf low help page, http://stackoverflow.com/help/privileges. Chấp nhận 20/5/2015.

25. Rebecca Grant và Meghan Stothers, "iStockphoto.Com: Turning Community Into Commerce," Richard Ivey School of Business Case907E13, 2011.

26. Michael Dunlop, "Interview With Bruce Livingstone-Founder

and CEO of iStockphoto," Retire at 21, http://www.retireat21.com/ interview/interview-with-bruce-livingstone-founder-of-istockphoto.

27. Grant và Stothers, "iStockphoto.Com," 3.

28. Nir Eyal, Hooked: How to Build Habit-Forming Products (Toronto: Penguin Canada, 2014).

29. Nir Eyal, "Hooks: An Intro on How to Manufacture Desire," Nir & Far, http://www.nirandfar.com/2012/03/how-to-manufacture-desire.html. Chấp nhận 13/10/2015.

30. Elinor Ostrom, Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action (New York: Cambridge University Press, 1990).

31. Jeff Jordan, "Managing Tensions In Online Marketplaces," Tech- Crunch, 23/2/2015, http://techcrunch.com/2015/02/23/managing-tensions-in-online-marketplaces/.

32. Ibid.

33. Charles Moldow, "A Trillion Dollar Market, By the People, For the People," Foundation Capital, https://foundationcapital.com/downloads/
FoundationCap_MarketplaceLendingWhitepaper.pdf.

34. Sa ngeet Choud hary, "Will Peer Lending Platforms Dis-rupt Banking?" Platform Thinking, http://plat for med.info/ peer-lending-platforms-disrupt-banking/.

35. Michael Lewis, Flash Boys: A Wall Street Revolt (New York: Nor- ton, 2014); P. Martens, "Goldman Sachs Drops a Bombshell on Wall Street," Wall Street on Parade, 9/4/2014, http://wallstreetonparade.com/2014/04/goldman-sachs-drops-a-bombshell-on-wall-street/.

36. Michael Lew is, "Michael Lew is Ref lects on his Book Flash Boys, a Year after It Shook Wa ll Street to its Core," Van- ity Fair, tháng 4/2015, http://w w w.vanit y fa ir.com /news/2015/03/michael-lewis-flash-boys-one-year-later.

37. William Mougayar, "Understanding the Blockchain," Radar, Jan- uary 16, 2015, http://radar.oreilly.com/2015/01/understanding-the- blockchain.html.

38. Ibid.

39. Tamara McCleary, “Got Influence? What’s Social Currency Got To Do With It?” Tamara McCleary blog, 1/12/2014, http:// tamaramccleary.com/got-influence-social-currency/.

40. Grant và Stothers, “iStockphoto.Com,” 3.

41. Hind Benbya và Marshall Van Alstyne, “How to Find Answers within Your Company,” MIT Sloan Management Review 52, no. 2 (2011): 65-75.

42. Peng Huang, Marco Ceccagnoli, Chris Forman, và D. J. Wu, “IT Knowledge Spillovers and Productivity: Evidence from Enterprise Software,” Working Paper, University of Maryland and Georgia Insti- tute of Technology, 2/4/2013, http://ssrn.com/ abstract=2243886.

43. Benbya và Van A lst y ne, “How to Find Answers within Your Company.”

44. Geoffrey G. Parker và Marshall Van Alstyne, “Innovation, Openness, and Platform Control.”

45. Arvind Malhotra và Marshall Van Alstyne, “The Dark Side of the Sharing Economy . . . and How to Lighten It,” Communications of the ACM 57, no. 11 (2014): 24-27.

46. Julie Bort, “An Airbnb Guest Held a Huge Party in This New York Penthouse and Trashed It,” Business Insider, March 19, 2014, http:// www.businessinsider.com/how-an-airbnb-guest-trashed-a-penthouse-2014-3?op=1#ixzz3dA5DDMZz; M. Matthews, “Uber Passenger Says Driver Struck Him with Hammer After He Told Him He Was Going the Wrong Way,” NBC Bay Area, 8/10/2014, http://www.nbcbayarea.com/news/local/Passenger-Hit-with-Hammer-by-Uber- Driver-278596821.html.

47. Airbnb, “Host Protection Insurance,” https:// www.airbnb.com/host- protection-insurance, chấp nhận 15/6/2015; A. Cecil, “Uber, Lyft, and Other Rideshare Drivers Now Have Insurance Options,” Pol- icy Genius, https:// www.policygenius.com/blog/uber-lyft-and-other-rideshare-drivers-now-have-insurance-options/, accessed June 14, 2015.

48. Huckman, Pisano, và Kind, “Amazon Web Services.”

49. Jillian D'Onfro, "Here's a Reminder Just How Massive Amazon's Web Services Business Is," Business Insider, 16/6/2014, http://www.businessinsider.com/amazon-web-services-market-share-2014-6.

50. Annabelle Gawer và Michael A. Cusumano, Platform Leadership: How Intel, Microsoft, and Cisco Drive Industry Innovation (Boston: nhà xuất bản Harvard Business School, 2002).

51. Adapted from Gawer và Cusumano, Platform Leadership.

52. Clarkson và Van Alstyne, "The Social Efficiency of Fairness."

53. Ibid.

54. Benbya và Van Alstyne, "How to Find Answers within Your Company."

Chương 9
Các chỉ số

Các nhà quản lý nền tảng có thể đo lường những gì thực sự quan trọng như thế nào?

Các nhà lãnh đạo luôn cần phải tập trung vào một số ít các chỉ số quan trọng có thể dẫn đường cho họ. Điều này luôn đúng cả nghìn năm nay trên mọi lĩnh vực đời sống con người, từ kinh doanh đến chính phủ cho đến chiến tranh. Hãy xem cách Jonathan Roth mô tả về các yếu tố chính của quân đội Julius Caesar trong các chiến dịch Gallic (năm 58 đến năm 50 trước Công nguyên):

Quân đội La Mã đã vận chuyển một số lượng lớn các trang thiết bị cho trận đánh: Quần áo, áo giáp, vũ khí trang bị, tên lửa, lều, pháo đài di động, dụng cụ nấu ăn, vật tư y tế, vật liệu dùng để viết và nhiều thứ nữa... Tuy nhiên, khoảng 90% trọng lượng của nguồn cung cấp cần thiết cho một quân đội cổ đại chỉ gồm ba yếu tố: lương thực, cỏ khô và gỗ khô. Tất cả các quyết định quân sự từ mô hình chiến lược cơ bản đến các chiến thuật nhỏ nhất đều bị ảnh hưởng, và thường được quyết định bởi nhu cầu đối với các nguồn cung này cho quân đội.

Với một số lượng quân lính và chiến-binh-động-vật nhất định, thủ lĩnh của Caesar có thể nhanh chóng xác định được quân đội có thể hành quân được bao xa và tham gia chiến dịch trong bao lâu trước khi được tiếp tế, chỉ đơn giản bằng cách lập bảng kê khai lượng lương thực cho lính, cỏ khô cho động vật, và gỗ khô để sưởi ấm và nấu nướng. Ba chỉ số quan trọng này đã hình thành nên nhiều lựa chọn chiến lược cơ bản của Caesar.

Ở các doanh nghiệp truyền thống có những chuỗi cung ứng tuyến tính (như mô hình ống), các nhà lãnh đạo cũng đạt được thành

công bằng cách làm việc với một hệ thống các chỉ số tiêu chuẩn tương đối giới hạn. Ví dụ, những công ty sản xuất hàng hóa như xe ô tô hoặc máy giặt phải có nguồn nguyên liệu thô hoặc phụ tùng, sau đó lắp ráp chúng trở thành các sản phẩm hoàn chỉnh được cung cấp để bán cho những khách hàng cuối cùng, thông qua một loạt các kênh bán hàng và kênh marketing. Chi tiết công việc có thể rất phức tạp, nhưng miễn là doanh thu vượt quá tổng chi phí phải trả cho những người tham gia trên kênh phân phối, và đủ dư ra một khoản dự phòng rủi ro cũng như để đầu tư phát triển trong tương lai, thì đó là một tín hiệu tốt. Trong khi những nhân viên làm việc trong dây chuyền lắp ráp và các nhà quản lý cấp trung đều phải đầu tắt mặt tối với việc thiết kế, chế tạo, sản xuất, marketing và phân phối, thì các nhà lãnh đạo cấp cao cũng như thành viên hội đồng quản trị và các nhà đầu tư bên ngoài có thể chỉ cần tập trung vào một vài con số quan trọng để nhanh chóng biết được tình hình doanh nghiệp.

Hầu hết các nhà quản lý đều đã quen thuộc với các công cụ đo lường truyền thống dùng trong các doanh nghiệp theo mô hình ống, bao gồm những công cụ đo lường dòng tiền, sự quay vòng hàng tồn kho, và thu nhập từ hoạt động kinh doanh. Tất cả kết hợp với nhau tạo ra một bức tranh toàn cảnh hữu ích về doanh nghiệp. Sự đơn giản và rõ ràng của chúng giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp tập trung vào những yếu tố quyết định cho sự thành công lâu dài, thay vì bị chi phối bởi các chi tiết thứ yếu.

TỪ MÔ HÌNH ỐNG ĐẾN MÔ HÌNH NỀN TẢNG: THÁCH THỨC TÌM RA CÔNG CỤ ĐO LƯỜNG MỚI

Thật không may, các chỉ số truyền thống từng được sử dụng trong việc tổ chức và điều hành các doanh nghiệp truyền thống đều nhanh chóng trở nên vô dụng khi đặt trong hoàn cảnh của doanh nghiệp nền tảng. Và việc phát triển các chỉ số thay thế, có khả năng đo lường hiệu quả tình hình kinh doanh và phát triển của doanh nghiệp nền tảng là một điều không hề dễ dàng.

Hãy cùng xem xét câu chuyện của BranchOut. Ra mắt vào tháng Bảy năm 2010, BranchOut là một nền tảng nhân sự hoạt động chủ yếu dựa vào một ứng dụng cho phép người dùng kết nối tìm việc làm thông qua Facebook. Nói cách khác, BranchOut là một biến thể của LinkedIn, nhưng nó cộng sinh vào mạng Facebook rộng lớn. Trong thời đại mà đa số công việc đều được tìm nhờ phương thức truyền miệng giữa bạn bè với nhau, chứ không thông qua các quảng cáo tìm việc hoặc các bài đăng trên Internet, BranchOut đã gây ấn tượng với nhiều người bởi sự đổi mới xuất sắc của mình.

Nhà sáng lập và Giám đốc Điều hành Rick Marini đã kêu gọi được 49 triệu đô-la trong ba vòng đầu tư.

Cú đột phá leo thẳng đến top đầu lĩnh vực nhân sự của công ty này đã gây kinh ngạc lớn. Cơ sở dữ liệu người dùng của BranchOut đã mở rộng từ gần 1 triệu đến con số 33 triệu chỉ trong khoảng thời gian giữa mùa xuân và mùa hè năm 2012. Tuy nhiên, sự sụp đổ của nó đã diễn ra nhanh chóng. Chưa đầy bốn tháng sau đó, số lượng thành viên giảm xuống dưới 2 triệu người. Và vào mùa hè năm kế tiếp, công ty đã tìm kiếm một chiến lược kinh doanh hoàn toàn mới mẻ, hy vọng trở thành nền tảng "trò chuyện trực tuyến" dành cho doanh nghiệp, nơi những nhóm đồng nghiệp có thể sử dụng để giữ liên lạc. Rich Marini thừa nhận với các phóng viên rằng: "không có quá nhiều người dùng tích cực ở thời điểm hiện tại", trong khi vẫn nói rằng BranchOut "không thất bại, nó vẫn tồn tại."[2]

Nhiều bài phân tích đã chỉ ra những lý do khác nhau dẫn đến sự sụp đổ của BranchOut. Một số người đổ lỗi cho những sự thay đổi trong nền tảng dành cho nhà phát triển ứng dụng của Facebook, đã hạn chế hệ thống truyền thông của BranchOut. Những người khác chỉ ra rằng nội cái ý tưởng kết hợp tính năng tìm kiếm việc làm với môi trường mạng xã hội của Facebook đã là sai lầm. "Tìm việc vốn đã rất căng thẳng," một người quan sát đưa ra ý kiến. "Chúng ta đã bàn công việc quá nhiều rồi. Khi tôi nói chuyện với bạn bè, điều cuối cùng tôi muốn làm là nói về vấn đề tìm việc của mình. Tôi muốn thoát khỏi nó."[3]

Đây có thể là những yếu tố gây nên thất bại của BranchOut. Nhưng sai lầm đáng chú ý nhất mà BranchOut đã thực hiện chính là sai lầm trong việc tập trung và đo lường các yếu tố của nền tảng. Cùng với việc tiêu rất nhiều vốn đầu tư và đạt được sự gia tăng đáng kinh ngạc về số lượng "người dùng tích cực" tham gia và nền tảng, trong những tháng nhất định vào giữa năm 2012, BranchOut đã tiếp tục nỗ lực tăng số lượng thành viên. Nó khuyến khích người dùng mời càng nhiều bạn bè càng tốt và tạo điều kiện dễ dàng cho các thành viên Facebook mời mọi người trong mạng lưới của họ tham gia vào BranchOut. Khi hàng trăm triệu lời mời được gửi đi trong không gian mạng, số lượng người dùng của BranchOut đã tăng vọt.[4]

Việc chỉ có tên và địa chỉ email của một người nằm trong danh sách thành viên thì không làm nên một nền tảng thành công. Điều quan trọng là hoạt động thực sự, đó chính là số lượng các tương tác làm thỏa mãn trải nghiệm người dùng trên nền tảng đó.

Nếu BranchOut đã theo dõi các con số hoạt động một cách thường xuyên giống như khi theo dõi thành viên, thì có thể nhận ra rằng, hàng triệu thành viên của nó không nhận thấy được nhiều giá trị từ dịch vụ, điều này dĩ nhiên đã dẫn đến sự sụt giảm thành viên.

Câu chuyện BranchOut đã minh họa một sự thật sống động về thế giới của nền tảng. Cũng vì các nền tảng biến đổi các chuỗi giá trị truyền thống cũng như chiến lược cạnh tranh và các kỹ thuật quản lý, nên chúng cũng yêu cầu các hình thức đo lường nội bộ mới.

Chúng ta hãy quay trở lại các chỉ số được các nhà quản lý của mô hình kinh doanh hình ống truyền thống sử dụng nhiều nhất: Các con số then chốt như dòng tiền, sự quay vòng hàng tồn kho, và thu nhập từ hoạt động kinh doanh, cũng như các chỉ số phụ như lợi nhuận gộp biên, tổng chi phí và lợi tức đầu tư. Những công cụ này, theo nhiều cách khác nhau, cùng giúp để đo lường cùng một thứ đó là: mức độ hiệu quả của các giá trị đi qua hệ thống phân phối của mô hình ống. Một doanh nghiệp kinh doanh truyền thống thành công là doanh nghiệp sản xuất hàng hóa và dịch vụ với sự lãng phí nguồn lực tối thiểu và sau đó cung cấp một số lượng lớn các hàng hóa và dịch vụ này cho khách hàng thông qua các hệ thống marketing, bán hàng và phân phối được quản lý tốt, do đó tạo ra doanh thu bù đắp lại các chi phí và tạo ra lợi nhuận nhằm hoàn trả cho các nhà đầu tư và đóng góp vào sự tăng trưởng tài chính trong tương lai.

Các chỉ số phân phối được thiết kế để đánh giá hiệu quả của dòng giá trị này từ một đầu của đường ống tới đầu còn lại. Chúng giúp các nhà quản lý nhận ra những sự tắc nghẽn trong sản xuất, sự trì trệ và sự cố trong dòng chảy sản xuất, từ đó yêu cầu phải cải thiện hiệu quả quá trình hoặc cải tiến hệ thống giúp tạo điều kiện cho một dòng giá trị lớn hơn, nhanh hơn và có ích hơn qua hệ thống phân phối. Do đó, khi có một số liệu thống kê như sự quay vòng hàng tồn kho giảm một cách bất ngờ, đó thường là một dấu hiệu của sự quá tải, lỗi thời của sản phẩm hoặc thất bại trong marketing, trong khi tỷ lệ doanh thu quá cao có thể cho thấy việc hàng hóa không được cung cấp đủ và hậu quả của việc mất doanh thu. Theo dõi cẩn thận số liệu này có thể giúp nhà quản lý thực hiện những điều chỉnh cần thiết để giữ cho doanh nghiệp hoạt động mạnh.

Loại phân tích này (được thừa nhận đơn giản hóa) không hoạt động khi chúng tôi chuyển sự tập trung sang doanh nghiệp nền tảng. Như chúng ta đã thấy, nền tảng tạo ra giá trị chủ yếu thông

qua tác động của các hiệu ứng mạng. Các nhà quản lý nền tảng trong khi tìm kiếm các chỉ số tiết lộ tình hình kinh doanh của doanh nghiệp cần phải tập trung vào các hiệu ứng mạng tích cực và các hoạt động trên nền tảng thúc đẩy chúng.

Cụ thể, các chỉ số của nền tảng cần phải đo lường tỷ lệ tương tác thành công và các yếu tố xây dựng nên chúng. Nền tảng tồn tại để tạo thuận lợi cho những tương tác tích cực giữa những người sử dụng, đặc biệt giữa người sản xuất và người tiêu dùng giá trị. Số lượng tương tác tích cực của nền tảng tạo ra càng lớn, thì càng có nhiều người sử dụng được thu hút vào nền tảng này, và họ sẽ hăng hái tham gia vào các hoạt động và vào các tương tác nhiều thể loại trên nền tảng. Do đó, các chỉ số quan trọng nhất là các chỉ số định lượng thành công của nền tảng trong việc thúc đẩy sự lặp lại bền vững những tương tác mong muốn. Kết quả cuối cùng chính là: Hiệu quả mạng tích cực và quá trình tạo ra giá trị to lớn cho tất cả mọi người tham gia, bao gồm cả người sử dụng nền tảng cũng như các nhà tài trợ và người quản lý của nền tảng này.

Lưu ý sự khác biệt giữa chỉ số cốt lõi này và chỉ số cốt lõi của kênh phân phối. Trong khi một người quản lý kênh phân phối quan tâm đến dòng giá trị từ một phía của kênh phân phối đến phía còn lại, thì người quản lý nền tảng quan tâm đến việc tạo ra, chia sẻ và phân phối giá trị trong toàn bộ hệ sinh thái, một số diễn ra trên nền tảng, một số thì ở những nơi khác. Đối với người quản lý nền tảng, hiệu suất xử lý và cải tiến hệ thống có thể khá quan trọng, nhưng chỉ trong một chừng mực nào đó giúp tạo điều kiện cho các tương tác thành công giữa những người dùng. Mục tiêu lớn mà các nhà quản lý nền tảng cần phải tập trung đó là tạo ra giá trị cho tất cả người dùng của nền tảng, điều này sẽ giúp củng cố cộng đồng, cải thiện tình trạng cùng sự cộng hưởng lâu dài của nền tảng và khuyến khích sự phát triển liên tục của các hiệu ứng mạng tích cực.

THIẾT KẾ CÁC CHỈ SỐ ĐỂ THEO DÕI VÒNG ĐỜI CỦA MỘT NỀN TẢNG

Trong chương này, chúng ta sẽ xem xét một số vấn đề chính liên quan đến việc phát triển và sử dụng các chỉ số thích hợp cho các doanh nghiệp nền tảng, theo dõi vòng đời của một nền tảng từ khi ra đời đến khi lớn mạnh. Trong giai đoạn khởi nghiệp, điều quan trọng là phải có các biện pháp đo lường đơn giản để chỉ cách đưa ra quyết định trước các câu hỏi chính về việc thiết kế và xây dựng nền tảng, bao gồm thiết kế sự tương tác cốt lõi; phát triển các công cụ hiệu quả để lôi kéo người sử dụng, tạo thuận lợi cho các tương

tác, và kết hợp các nhà sản xuất với người tiêu dùng; việc tạo ra các hệ thống quản lý hữu hiệu; và các quyết định về cách mở một nền tảng như thế nào để dành cho nhiều loại người tham gia.

Cụ thể, công ty trong giai đoạn khởi nghiệp phải theo dõi sự phát triển của tài sản quan trọng nhất: Các nhà sản xuất tích cực và những người tiêu dùng tích cực đang tham gia vào một lượng lớn các tương tác thành công. Những người dùng này và những tương tác mà họ tham gia vào chính là chìa khóa tạo ra các hiệu ứng mạng tích cực cuối cùng sẽ giúp nền tảng thành công. Lưu ý rằng, một vài chỉ số truyền thống thường được coi là quan trọng trong những năm đầu của doanh nghiệp truyền thống như doanh thu, dòng tiền, lợi nhuận biên, và những thứ tương tự, hầu như không có ý nghĩa gì khi đánh giá một nền tảng trong giai đoạn khởi nghiệp.

Một khi nền tảng đã đạt đến khối lượng tới hạn và người dùng đang thu được một giá trị đáng kể từ nền tảng, trọng tâm của các chỉ số có thể chuyển sang sự duy trì khách hàng và chuyển đổi người dùng đang hoạt động sang khách hàng phải trả tiền. Đây là giai đoạn mà việc tạo ra doanh thu trở thành vấn đề cốt yếu. Như chúng ta đã giải thích trong Chương 6, các quyết định về cách tạo ra doanh thu từ nền tảng có ảnh hưởng rất lớn. Các nhà quản lý nền tảng sẽ cần phải đưa ra các chỉ số tập trung vào một số vấn đề chính liên quan đến việc tạo ra doanh thu, ví dụ: Nhóm người dùng nào đang hưởng giá trị nhiều nhất từ hoạt động của nền tảng? Những nhóm người dùng nào cần phải được trợ cấp để đảm bảo họ tiếp tục tham gia? Phần tạo lập giá trị nào được giải phóng bởi nền tảng đang diễn ra trên nền tảng chứ không phải bên ngoài nó? Bao nhiêu giá trị gia tăng có thể được tạo ra thông qua các dịch vụ như tăng cường kiểm soát? Những nhóm nào bên ngoài nền tảng có thể tìm thấy giá trị trong việc tiếp cận các nhóm người sử dụng cụ thể trên nền tảng này? Và quan trọng nhất, bằng cách nào mà nền tảng có thể nắm bắt và giữ lại được một phần đáng kể giá trị được tạo ra trên nền tảng mà không cản trở sự phát triển liên tục của các hiệu ứng mạng? Trong giai đoạn phát triển, những chỉ số được thiết kế một cách chu đáo có thể giúp các nhà quản lý nền tảng phát triển những câu trả lời chính xác cho những câu hỏi như thế này.

Cuối cùng, khi nền tảng phát triển và mô hình kinh doanh tự duy trì đã được phát triển, thách thức về việc duy trì và phát triển người dùng đòi hỏi nền tảng phải đổi mới. Đây là cách tốt nhất để duy trì và nâng cao tuyên bố giá trị của doanh nghiệp so với các nền tảng kết nối cạnh tranh. Các chỉ số sau đó phải đánh giá một

cách nhạy bén sự cam kết tham gia liên tục của người dùng và mức độ mà họ tiếp tục khám phá những cách mới để tạo ra giá trị trên nền tảng. Điều quan trọng là phải đo lường và theo dõi mức độ mà cả nhà sản xuất lẫn người tiêu dùng liên tục tham gia vào nền tảng và gia tăng lượng người tham gia theo thời gian.

Các mối bận tâm về đối thủ cạnh tranh khác liên quan tới các nỗ lực của các nền tảng phụ cận nhằm thu hút hết những người dùng và làm giảm lợi thế so sánh của nền tảng đó, cũng như khả năng những người tham gia nền tảng (ví dụ như các nhà phát triển mở rộng) tạo ra nền tảng riêng của họ và cuối cùng có thể kéo nhiều người dùng nền tảng rời đi. Những lời kêu gọi này cũng đòi hỏi cần phải phát triển các chỉ số cho phép các nhà lãnh đạo nền tảng có thể nhận ra các mối đe dọa như vậy và xử lý kịp thời.

GIAI ĐOẠN 1: CÁC CHỈ SỐ TRONG THỜI KỲ KHỞI NGHIỆP

Tại các công ty khởi nghiệp, bất kể hoạt động như công ty truyền thống hay nền tảng, các nguồn lực thường được mở rộng ra. Với tiền bạc, thời gian, và tài năng ở mức độ cao, người ta tự làm nhiều công việc, thường trong các lĩnh vực khác xa với chuyên môn của họ. Trong loại môi trường này, việc quyết định các loại thông tin dành cho những nguồn lực giá trị trong việc thu thập và xử lý có thể đều rất quan trọng và đầy thách thức.

Hơn nữa, các loại chỉ số làm việc trong phạm vi khởi nghiệp có thể khá là khác so với những loại áp dụng cho một doanh nghiệp thông thường và đã lớn mạnh. Doanh nhân Derek Sivers miêu tả vấn đề này như sau:

Hầu hết các công cụ quản lý thông thường đều không được thiết kế để phát triển được trong môi trường bất định khắc nghiệt cực độ mà các công ty khởi nghiệp đang ăn nên làm ra. Tương lai là không thể đoán trước được, khách hàng phải đối mặt với một loạt các lựa chọn thay thế, và tốc độ thay đổi ngày càng gia tăng. Tuy nhiên, hầu hết các công ty mới thành lập cũng như các doanh nghiệp đều đang được quản lý bằng cách sử dụng những dự báo tiêu chuẩn, các cột mốc ra mắt sản phẩm và các kế hoạch kinh doanh chi tiết.[5]

Vậy thì loại chỉ số nào có giá trị nhất trong giai đoạn khởi nghiệp của một doanh nghiệp nền tảng? Các nhà quản lý nền tảng nên tập trung vào tương tác cốt lõi và những lợi ích mà nó tạo ra cho cả nhà sản xuất lẫn người tiêu dùng trên nền tảng này. Để xác định sự thành công hay thất bại cho một nền tảng, và để xác định

cách cải thiện nó, có ba chỉ số chính: tính thanh khoản, chất lượng kết hợp người dùng và lòng tin.

Thanh khoản trên một thị trường nền tảng là trạng thái trong đó có một số lượng tối thiểu các nhà sản xuất và người tiêu dùng với tỷ lệ của các tương tác thành công ở mức cao. Khi đạt được tính thanh khoản, sự thất bại của các tương tác sẽ được giảm thiểu, và mục tiêu của người sử dụng khi tương tác luôn được đáp ứng trong khoảng thời gian hợp lý. Đạt được tính thanh khoản là cột mốc đầu tiên và cũng là quan trọng nhất trong vòng đời của một nền tảng. Do đó, chỉ số có giá trị nhất trong những tháng đầu của nền tảng là chỉ số có thể giúp bạn xác định được khi nào đạt được tính thanh khoản. Tùy thuộc vào hoạt động chính xác của nền tảng và tính chất của cơ sở người dùng, công thức cho chỉ số này có thể rất khác nhau.

Có một cách hợp lý đo lường tính thanh khoản đó là theo dõi tỷ lệ phần trăm các danh sách dẫn đến tương tác trong một khoảng thời gian nhất định. Tất nhiên, ngay cả định nghĩa "những tương tác" và "khoảng thời gian thích hợp" này cũng sẽ khác nhau tùy thuộc vào loại thị trường. Trên nền tảng về thông tin và giải trí, sự tương tác có thể là cú nhấp chuột đưa người tiêu dùng từ tiêu đề đến một câu chuyện hoàn chỉnh; trên một nền tảng thị trường, nó có thể là việc mua một sản phẩm; trên một nền tảng mạng lưới việc làm, nó có thể là đề nghị giới thiệu, trao đổi thông tin liên lạc hoặc trả lời câu hỏi trên một trang thảo luận. Bất kỳ tương tác nào cũng sẽ biểu thị mức độ tương tác cao hơn của người dùng và thể hiện thời điểm người dùng nhận ra, sử dụng và tận hưởng một đơn vị giá trị sẵn có trên nền tảng.

Về mặt tiêu cực, điều quan trọng là tìm kiếm và theo dõi sự xuất hiện của trường hợp không có tính thanh khoản. Đây là những trường hợp không thể thực hiện giao dịch mong muốn, ví dụ: Khi người dùng Uber mở ứng dụng và phát hiện ra rằng không có xe nào. Các tình huống không có tính thanh khoản không khuyến khích người dùng tham gia vào nền tảng này, và do đó, chúng phải được giữ ở mức tối thiểu.

Lưu ý rằng cam kết của người dùng và việc sử dụng nền tảng tích cực là những chỉ số quan trọng của sự chấp nhận nền tảng, chứ không phải là đăng ký. Đó là lý do tại sao việc xác định tính thanh khoản bao gồm cả tổng số người dùng và mức độ tương tác xảy ra. Những báo cáo mới và lời mời gọi các nhà đầu tư nhấn mạnh đến những con số thô sơ và ấn tượng của các thành viên trên nền tảng có thể gây ra sự hiểu nhầm và có thể là một dấu hiệu cho thấy nền

tảng này đang cố gắng biến những người tò mò thành những người tham gia tích cực và những người tạo ra giá trị.

Cũng lưu ý rằng, các chỉ số có ý nghĩa nhất là những chỉ số tương đối, giúp vạch ra sự phân biệt hữu ích giữa các nhóm người dùng qua từng giai đoạn (một khuyến nghị hữu ích từ Alistair Croll và Benjamin Yoskovitz, các tác giả của cuốn Lean Analytics). Ví dụ điển hình của một biện pháp so sánh vốn có là tỷ số hoặc tỷ lệ, được tính bằng cách chia một số cho số khác – ví dụ, tỷ lệ người dùng đang hoạt động, được tính bằng cách chia số người dùng đang hoạt động cho tổng số người dùng nói chung, hoặc tỷ lệ phát triển người dùng đang hoạt động, được tính bằng cách chia số người dùng hoạt động mới với tổng số người dùng đang hoạt động.[6]

Một loại chỉ số quan trọng thứ hai cho các nền tảng khởi nghiệp chính là chất lượng kết hợp người dùng. Điều này đề cập đến độ chính xác của thuật toán tìm kiếm và tính trực giác của các công cụ điều hướng được cung cấp cho người dùng, khi họ tìm kiếm những người dùng khác có thể cùng họ tham gia vào các tương tác tạo giá trị. Chất lượng của sự kết hợp là yếu tố quan trọng để cung cấp giá trị, kích thích sự phát triển lâu dài và thành công của nền tảng. Điều này đạt được thông qua việc quản lý xuất sắc dịch vụ hoặc sản phẩm.

Bản thân định nghĩa này đã nói lên, chất lượng kết hợp người dùng có liên quan chặt chẽ đến hiệu quả kiểm soát việc cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ trên nền tảng. Người dùng thường tham gia vào một nền tảng có tương tác cao; họ muốn tìm được những gì mình muốn càng nhanh càng tốt. Độ chính xác trong sự kết hợp giúp giảm chi phí tìm kiếm cho người dùng, nghĩa là họ chỉ cần đầu tư ít thời gian hơn, ít năng lượng hơn, ít nỗ lực hơn và ít các nguồn lực khác hơn để đáp ứng nhu cầu họ muốn. Do đó, nếu nền tảng thực hiện tốt công việc liên kết người dùng với nhau một cách nhanh chóng và chính xác, những người dùng này sẽ trở thành những người tham gia tích cực và thành viên lâu dài của nền tảng; nếu chất lượng kết hợp kém, chậm và gây thất vọng, số lượng người dùng sẽ nhanh chóng sụt giảm, sự tương tác sẽ chậm lại, và nền tảng này có thể sớm bị sụp đổ.

Tất nhiên, để làm cơ sở cho một chỉ số có ý nghĩa, cần phải dịch thuật ngữ mang tính trừu tượng "chất lượng kết hợp người dùng" thành một con số cụ thể với một định nghĩa hoạt động rõ ràng. Có một cách đảm bảo hiệu quả của nền tảng trong việc kết hợp thành công nhà sản xuất với người tiêu dùng là theo dõi tỷ lệ chuyển đổi

doanh thu, có thể được biểu diễn bằng tỷ lệ những tìm kiếm dẫn đến tương tác.

Rõ ràng, tỷ lệ phần trăm cao hơn thì tốt hơn, nhưng đâu là ngưỡng phân biệt chất lượng kết hợp "kém" và "tốt"? Không có câu trả lời duy nhất áp dụng cho mọi loại nền tảng. Tuy nhiên, người quản lý một nền tảng cụ thể có thể phát triển một quy tắc hữu ích bằng cách tính toán tương quan tỷ lệ phần trăm tương tác cho người dùng cụ thể với tỷ lệ hoạt động dài hạn của những người dùng đó, trong giai đoạn từ một đến ba tháng. Những tính toán như vậy có thể cho phép bạn xác định được, ví dụ, tỷ lệ tương tác 40% có thể đại diện cho mức tương tác làm giảm đáng kể cho người dùng nền tảng, tức là: Đa số người dùng có tỷ lệ tương tác cao hơn 40% trong tuần đầu tiên tham gia vào nền tảng vẫn là thành viên tích cực trong ít nhất ba tháng, trong khi đa số những người có tỷ lệ tương tác dưới 40% lại ngừng tham gia vào các hoạt động trên trang web.

Khi bạn đã tính toán ra được chỉ số này – cho dù đó là 40% hay cao hơn hoặc thấp hơn – bạn có thể sử dụng nó như một mục tiêu làm việc phục vụ đo lường tình trạng sức khỏe trang web của mình. Tỷ lệ tương tác hàng ngày có thể được đo, xu hướng của nó theo thời gian có thể được quan sát, và những cải tiến hệ thống kết hợp của nền tảng có thể được phát triển, thử nghiệm và đánh giá dựa trên những thay đổi trong chỉ số này.

Phạm trù quan trọng thứ ba của chỉ số khởi nghiệp là lòng tin. Lòng tin là mức độ người dùng nền tảng cảm thấy thoải mái với mức độ rủi ro khi tương tác trên nền tảng. Nó đạt được nhờ sự kiểm soát tốt những người tham gia vào nền tảng này.

Tất nhiên, xây dựng niềm tin là điều trọng tâm của thị trường, đặc biệt là thị trường mà ở đó những mối tương tác mang một mức độ rủi ro nhất định – và trong thế giới của các nền tảng trực tuyến, nơi các kết nối ban đầu giữa người dùng cũng như nhiều tương tác người dùng được tiến hành hoàn toàn trong không gian ảo – nhận thức về rủi ro thậm chí còn có ý nghĩa hơn rất nhiều. Một nền tảng vận hành tốt là một nền tảng mà ở đó những người tham gia của cả hai phía đã được tổ chức thành công để người dùng cảm thấy thoải mái với mức độ rủi ro liên quan đến việc tham gia vào các tương tác trên nền tảng. Như chúng tôi đã lưu ý, Airbnb là ví dụ về một nền tảng có tính rủi ro cao đã thành công cho tới thời điểm này nhờ vào khả năng quản lý những người tham gia thành công. Nó cho phép chủ nhà và khách thuê nhà đánh giá lẫn nhau và có tỷ lệ đánh giá nhiều nhất trong số các nền

tảng. Nó cũng có những biện pháp đo lường bổ sung để xây dựng niềm tin, bao gồm cả việc các nhiếp ảnh gia xác nhận tính chính xác của thông tin có trong mẫu tin mà chủ nhà đăng trên Airbnb. Ngược lại, đối thủ cạnh tranh của Airbnb, Craigslist đã đạt được chỉ số tin cậy tương đối thấp và đã trải qua một số vụ tai tiếng đáng xấu hổ liên quan đến việc có những người dùng tham gia vào các hoạt động đáng lên án, thậm chí là bất hợp pháp.

Ba phạm trù chỉ số quan trọng này, bao gồm tính thanh khoản, chất lượng kết hợp người dùng và lòng tin, kết hợp lại sẽ cung cấp cho các nhà quản lý nền tảng khởi nghiệp một bức tranh chính xác về tỷ lệ tương tác thành công của nền tảng và các yếu tố chính đóng góp vào nó. Như chúng tôi đã lưu ý, sự đo lường này là trọng tâm của mục tiêu nền tảng và đóng vai trò chính trong việc xác định khả năng tạo ra các hiệu ứng mạng tích cực.

Các công thức cụ thể mà bạn sử dụng để xác định chỉ số cho một doanh nghiệp nền tảng cụ thể cần phải được hoạch định cẩn thận để thích hợp với loại hình doanh nghiệp nền tảng có liên quan – đây là bản chất của nền tảng, nhiều loại người dùng, nhiều hình thức giá trị được tạo ra và trao đổi, sự đa dạng của các tương tác được thực hiện, và nhiều hơn thế nữa.

Có một vài chỉ số chuyên ngành có giá trị tiềm tang đối với từng doanh nghiệp nền tảng cụ thể. Bạn có thể chọn đo lường mức độ cam kết trên mỗi tương tác, thời gian giữa các tương tác, và tỷ lệ phần trăm người dùng đang hoạt động, tất cả đều tập trung vào mức độ cam kết của người dùng đối với hệ sinh thái.

Ngoài ra, bạn có thể chọn đo lường số lần tương tác, như cách nền tảng đồ họa và thiết kế Fiverr đã làm. Kể từ khi Fiverr đặt ra giá trị cố định cho mỗi tương tác – mỗi “gig”giao dịch trên trang web có giá 5 đô-la, số lượng tương tác trở thành thước đo tuyệt đối hoàn chỉnh phản ánh dòng chảy hoạt động hiện tại trên trang web.

Nhiều nền tảng khác cần phải phát triển các chỉ số tương tác phức tạp hơn. Ví dụ như Airbnb đã theo dõi số đêm đã đặt trước, đây là một chỉ số phản ánh quá trình tạo giá trị cho nền tảng tốt hơn cách chỉ ghi lại số lần tương tác. Thị trường việc làm tự do Upwork đo lường số lượng tương tác bằng cách đếm số giờ làm việc của một người hành nghề tự do cụ thể – đó là một thước đo quan trọng quá trình tạo ra giá trị trong hệ sinh thái. Tương tự, Clarity có thể theo dõi thời gian của một cuộc gọi tư vấn giữa một chuyên gia và người tìm kiếm thông tin.

Các nền tảng có doanh thu bằng cách giữ lại một phần giá trị tạo ra trên mỗi tương tác – ví dụ như một khoản hoa hồng dựa trên tỷ lệ phần trăm tương tác – có thể chọn để đo lường việc ghi lại tương tác, điều này sẽ phản ánh giá trị tương tác diễn ra trên nền tảng kết nối. Ví dụ thị trường Amazon sử dụng chỉ số này, theo dõi tổng giá trị các tương tác được xử lý bởi nền tảng này như một chỉ báo chính cho mức hoạt động của nó.

Nền tảng tập trung vào việc tạo ra nội dung yêu cầu những chỉ số khác nhau. Ví dụ: Một số nền tảng đo lường sự đồng sáng tạo (tỷ lệ phần trăm danh sách được tiêu thụ bởi người dùng) hoặc sự liên quan của người dùng (tỷ lệ phần trăm danh sách nhận được mức tối thiểu của phản ứng tích cực từ những người tiêu dùng tiềm năng). Các chỉ số này tập trung vào chất lượng tương tác và phản ánh kỹ năng kiểm soát việc sản xuất nội dung.

Cuối cùng, các nền tảng khác tập trung vào việc tiếp cận thị trường, đó là chỉ số phản ánh mức độ hiệu quả tìm kiếm hoặc kết nối với người khác của người dùng tham gia vào nền tảng, bất kể sự tương tác hoàn chỉnh đã xảy ra hay chưa. Một số thì đo lường sự tham gia của nhà sản xuất, nghĩa là tỷ lệ nhà sản xuất tham gia vào nền tảng kết nối và sự phát triển của tỷ lệ này theo thời gian. Các trang web hẹn hò và hôn nhân thường quan tâm tới số lượng phụ nữ đã đăng ký, vì chỉ số này đóng vai trò là một đại diện hữu ích cho giá trị mà người dùng khác trong trang web có thể mong đợi nhận được. Theo một cách khác, OpenTable theo dõi số lượng yêu cầu đặt chỗ trước trong nhà hàng. Đây mặc dù không phải là các tương tác thực tế, trong đó nhà hàng được trả tiền cho các bữa ăn được cung cấp (thông tin này không sẵn có cho nền tảng), nhưng lại phản ánh chính xác giá trị được tạo ra.

Ba yếu tố chính của tính thanh khoản, chất lượng kết hợp người dùng, và lòng tin vẫn rất quan trọng để đo lường tình trạng sức khỏe của hầu như bất kỳ loại nền tảng nào mới được thành lập. Tuy nhiên, như bạn đã thấy, đặc điểm cụ thể của một nền tảng cụ thể yêu cầu các công cụ đo lường bổ sung và chuyên biệt hơn. Mức độ đa dạng và phạm vi chỉ số phù hợp với các nền tảng đang trong giai đoạn khởi nghiệp chỉ giới hạn trong sự khéo léo của bạn và bản chất các hoạt động xảy ra trong hệ sinh thái đang phát triển của bạn mà thôi.

GIAI ĐOẠN 2: CÁC CHỈ SỐ TRONG THỜI KỲ PHÁT TRIỂN

Các chỉ số đo lường số lượng và chất lượng tương tác tốt nhất trong hệ sinh thái sẽ thay đổi theo vòng đời của nền tảng và điều

quan trọng là phải xác định được các thời kỳ quá độ. Các công ty thường mắc phải sai lầm khi bám vào các chỉ số kinh doanh đã phát triển vượt bậc. Xác định và xem xét chặt chẽ các chỉ số cốt lõi có liên quan nhất đến các quyết định mà bạn phải đối mặt ngày hôm nay là điều quan trọng ở mọi thời điểm phát triển nền tảng.

Ví dụ, khi nền tảng đạt đến một số lượng người dùng tới hạn, các vấn đề mới phát sinh. Người quản lý vẫn phải đảm bảo rằng, sự tương tác cốt lõi đang tạo ra giá trị và dòng người tham gia phải nhiều hơn dòng người rời khỏi để nền tảng này có thể tiếp tục phát triển. Tuy nhiên, khi tăng trưởng tiếp tục, nền tảng phải theo dõi sự thay đổi về số lượng cơ sở người dùng theo thời gian. Đặc biệt, các nhà quản lý nền tảng sẽ muốn làm việc để đảm bảo sự cân bằng giữa hai chiều của thị trường. Sự cân bằng này có thể được theo dõi bằng cách tính toán tỷ lệ nhà sản xuất với người tiêu dùng, với những điều chỉnh chỉ bao gồm những người dùng hoạt động tích cực trên nền tảng – những người đã tương tác trên nền tảng với một tần số tối thiểu mà bạn cho là phù hợp. Kinh nghiệm cho thấy rằng tỷ lệ này là yếu tố then chốt quyết định tỷ lệ tương tác thành công mà nền tảng đạt được.

Xem xét tương tác cốt lõi mà trang web hẹn hò OkCupid đang tập trung vào, đó là: Những bước đầu làm quen giữa đàn ông và phụ nữ. Như chúng ta đã lưu ý ở Chương 2, một trong những việc quan trọng của nền tảng này phải quản lý là sự tiếp cận của những người đàn ông (những người có thể được coi là "người tiêu dùng" trong bối cảnh này) tới những người phụ nữ (có vai trò là "nhà sản xuất").*******

******** *Chúng tôi nhận ra những hàm ý bất nhã của cách dùng từ này. Nó phản ánh những động lực phổ biến của nhiều tương tác hẹn hò giữa nam và nữ trong xã hội Hoa Kỳ vào thời điểm này, bao gồm thực tế là hầu hết các trang web hẹn hò trực tuyến đều dễ dàng thu hút nam giới hơn nữ giới. Do đó, phụ nữ "bị trở thành nhu cầu" giống như những sản phẩm có chất lượng cao được đăng trên một trang web đấu giá như eBay. Khi các quy tắc xã hội phát triển theo hướng bình đẳng giới hơn, chúng tôi hy vọng và mong chờ rằng chiều hướng này sẽ thay đổi, ngụ ý là các nền tảng hẹn hò sẽ được quản lý hiệu quả hơn. (TG)*

Kết quả là, OkCupid theo dõi tỷ lệ phụ nữ trên đàn ông, và các nhà quản lý nền tảng đã làm việc chăm chỉ để điều chỉnh tỷ lệ đó khi chia ra mức độ mà họ cho là tối ưu. Họ quản lý những điều chỉnh này bằng cách yêu cầu người dùng đánh giá sức hấp dẫn của những người khác phái trên nền tảng.[7] Sau đó, trang web giới

thiệu một bộ lọc nhằm giảm số lượng đàn ông có thể tham gia vào nền tảng này bằng cách xem hồ sơ của người phụ nữ, đặc biệt là những phụ nữ được đánh giá là hấp dẫn nhất.8 Bằng cách này, nền tảng của OkCupid đang giúp duy trì các hiệu ứng mạng tích cực và thúc đẩy tính thanh khoản của thị trường bằng cách tránh đi sự mất cân bằng có thể sẽ làm mất đi một phân khúc người dùng là nữ giới. Và việc liên tục đo lường và theo dõi tỷ lệ nam-nữ phù hợp đã giúp duy trì nền tảng. Tương tự, nền tảng Upwork đã tập trung vào việc giữ số lượng những người hành nghề tự do tỷ lệ thuận với số lượng bài đăng việc làm, bởi vì khi một trong hai chiều bị sụt giảm số lượng sẽ khiến cho người tham gia rời bỏ nền tảng.

Đối với một nền tảng truyền thống hai chiều với nhà sản xuất ở một chiều và người tiêu dùng ở chiều còn lại, tốt nhất là nên tìm cách để tính giá trị của từng loại người dùng. Trong cuốn Lean Analytics, nhóm doanh nhân/tác giả của Alistair Croll và Benjamin Yoskovitz cung cấp một minh họa hữu ích về chỉ số cho nền tảng hai chiều mà chúng tôi áp dụng dưới đây.9

Về phía nhà sản xuất, nền tảng cần giám sát các số liệu bao gồm tần suất sự tham gia của các nhà sản xuất, danh sách được tạo ra và kết quả đạt được. Nền tảng cũng nên theo dõi sự thất bại trong tương tác – tỷ lệ phần trăm những trường hợp tương tác, chẳng hạn như bán hàng, đã được bắt đầu nhưng lại thất bại vì một số lý do nào đó. Đây là một chỉ số quan trọng mà nhiều nhà quản lý nền tảng đã bỏ qua. Nếu có nhiều người dùng được giữ lại nhưng tỷ lệ tương tác thành công lại giảm, thì đó là một vấn đề nghiêm trọng.

Cần phải đặc biệt để tâm giám sát trường hợp nhà sản xuất gian lận – ví dụ như nhà sản xuất tả một sản phẩm không chính xác hoặc không cung cấp nó đúng thời hạn. Dĩ nhiên, nhà sản xuất gian lận là một tương tác thất bại cực kỳ cấp bách, vất vả và tốn kém. Việc kiểm tra các đặc tính của người dùng và tương tác liên quan đến gian lận có thể được sử dụng để tạo ra các mô hình tiên đoán giúp nền tảng ngăn ngừa sự gian lận trong tương lai.

Kết hợp tất cả các loại dữ liệu này, giá trị của một nhà sản xuất có thể được tính bằng các mô hình giá trị vòng đời truyền thống (LTV) được sử dụng trong nhiều loại hình kinh doanh. Các mô hình này nắm bắt cơ chế giúp các nhà sản xuất liên tục cung cấp doanh thu định kỳ cho nền tảng mà không phải chịu thêm chi phí phát sinh nào – tức, những chi phí từ nền tảng cho việc thu hút và giữ chân các nhà sản xuất này. Bởi vì các nhà sản xuất liên tục đặc biệt có ích cho nền tảng, một công ty nền tảng được quản lý tốt sẽ

làm việc chăm chỉ để tạo ra các nhà sản xuất liên tục tích cực, giống như các tạp chí và các nhà cung cấp dịch vụ di động làm việc để giữ tỷ lệ tốc độ người đăng ký rời khỏi nền tảng (hoặc tỷ lệ phần trăm hằng năm mà tại đó khách hàng ngừng đăng ký dịch vụ) càng thấp càng tốt.

Về phía người tiêu dùng, nền tảng phát triển nên theo dõi tần suất tiêu dùng, tìm kiếm và tỷ lệ chuyển đổi để buôn bán (tỷ lệ phần trăm của các lần nhấp chuột vào kết quả là tương tác đã hoàn thành). Thông tin này, cùng với khả năng tương tác lặp lại, đã cung cấp dữ liệu cần thiết để tính toán LTV của từng người dùng. Một khi đã tạo ra được sự đo lường LTV cho cả nhà sản xuất và người tiêu dùng, thì nền tảng có thể chạy thử nghiệm nhằm nỗ lực tác động đến các yếu tố quyết định quan trọng của LTV, ví dụ như tỷ lệ phần trăm hằng năm mà tại đó khách hàng ngừng đăng ký dịch vụ.[10]

Hầu hết các doanh nghiệp nền tảng thành công hiện nay đều thiết kế các chương trình khuyến khích người dùng hoạt động tạo ra nhiều giá trị nhất trung thành với nền tảng và ít khuyến khích sự tham gia của những người mang lại ít giá trị hơn. Nếu bạn từng có một nền tảng như Facebook hoặc LinkedIn nhắn cho bạn một lời mời trở lại nền tảng sau khi nhận ra bạn đang sử dụng ít đi, bạn đã được nhắm mục tiêu theo một chương trình như vậy. Tương tự, Twitter đã giới thiệu tính năng "phổ biến trong mạng lưới" để thông báo trước cho bạn những nội dung đặc biệt, có liên quan đến bạn, thậm chí ngay cả khi bạn chưa đăng ký các nguồn cấp dữ liệu của tác giả – đây là một chương trình tổ chức hoạt động khác được điều chỉnh bởi các chỉ số và được thiết kế nhằm kích thích những tương tác xung quanh người dùng, thông qua bản ghi chép xác thực về những hoạt động tạo ra giá trị.[11]

Một biến số quan trọng từ giai đoạn khởi nghiệp vẫn có nhiều liên quan trong suốt giai đoạn phát triển đó là tỷ lệ chuyển đổi tương tác, tức là tỷ lệ phần trăm các tìm kiếm hoặc các truy vấn dẫn đến sự tương tác. Các chỉ số được thiết kế tốt và được giám sát liên tục và tập trung vào tỷ lệ chuyển đổi doanh số có thể giúp các nhà quản lý nền tảng phát triển các chiến lược thông minh làm tăng cường sự phát triển liên tục của nền tảng, như khi Airbnb giới thiệu dịch vụ nhiếp ảnh chuyên nghiệp sau khi phát hiện ra rằng, những bức ảnh chất lượng cao sẽ tăng tỷ lệ tài sản cho thuê.[12]

Điều thú vị là, Airbnb cũng đã phát hiện ra rằng, điểm tốt nhất để xây dựng chiều chủ nhà của nền tảng đến từ những người đã từng là khách hàng. Do đó, bây giờ họ đang nỗ lực để chuyển đổi người

tiêu dùng trên nền tảng trở thành nhà sản xuất. Trong trường hợp này, tỷ lệ chuyển đổi chiều, là tỷ lệ chuyển đổi từ một loại người dùng này sang một loại người dùng người khác, cung cấp một chỉ số quan trọng mà nền tảng có thể sử dụng để theo dõi tình trạng sức khỏe của cơ sở người dùng và duy trì sự cân bằng trên mạng lưới của mình.

Các chỉ số mới liên tục được các nhà quản lý nền tảng dựa trên các mục tiêu và sở thích cụ thể cũng như các đặc điểm độc đáo của người dùng. Haier Group là một công ty sản xuất đang phát triển nhanh chóng có trụ sở tại Thanh Đảo, Trung Quốc. Nó hiện đang xây dựng một nền tảng kết nối khách hàng với các đội thiết kế và sản xuất, ở cả bên trong lẫn bên ngoài tổ chức, nhằm tạo ra các sản phẩm, bao gồm thiết bị gia dụng và điện tử. Giám đốc Điều hành của Haier là ông Ruimin Zhang, đã nói chuyện với các tác giả về một chỉ số duy nhất mà công ty muốn khai thác và sử dụng, đó là khoảng cách giữa người tiêu dùng và nhà sản xuất.[13] Trong trường hợp này, từ "khoảng cách" là phép ẩn dụ, chứ không phải theo nghĩa đen; nó đề cập đến tần số các tương tác trực tiếp, cũng như quy mô, khả năng tiếp cận và sự ảnh hưởng của các mạng xã hội kết nối các nhà sản xuất sản phẩm Haier tới người dùng của họ.

Để đo khoảng cách này, Haier đã đưa ra các số liệu dựa vào các tương tác trên WeChat, một phần mềm tin nhắn trò chuyện xã hội và công cụ chia sẻ ảnh được phát triển bởi công ty Tenecent của Trung Quốc. Mục tiêu: Nhằm giảm khoảng cách giữa Haier và khách hàng của nó, qua đó cải thiện sự cân bằng giữa sản phẩm và nhu cầu của người tiêu dùng, nâng cao năng lực đổi mới sáng tạo của công ty và làm cho các nỗ lực marketing và quảng bá của nó ít tốn kém và hiệu quả hơn.

Như Giám đốc Điều hành Zhang đã chỉ ra cho chúng tôi, quy mô ngân sách quảng cáo của một công ty có thể phản chiếu khoảng cách giữa công ty và khách hàng. Ví dụ, báo cáo giá trị thương hiệu hàng năm được đưa ra năm 2013 bởi công ty tư vấn Interbrand lưu ý rằng, ngân sách quảng cáo của Google chỉ là một phần rất nhỏ so với chi phí quảng cáo của Coca-Cola. Lý do: Google được lồng ghép sâu vào cuộc sống của mọi người thông qua nhiều ứng dụng xã hội hiệu quả, nên nó nhận được những phản hồi của người dùng trung thành mà Coca-Cola không nhận được.

Dựa trên các ví dụ tương tự, nhóm lãnh đạo của Haier giả định rằng việc giảm khoảng cách người dùng có thể cải thiện việc thiết kế sản phẩm, dịch vụ khách hàng và hiệu quả marketing. Do đó,

một chỉ số dường như trừu tượng như khoảng cách người dùng lại có ý nghĩa thực tiễn cao, ảnh hưởng đến từng đồng lợi nhuận của bạn.

GIAI ĐOẠN 3: CÁC CHỈ SỐ TRONG SUỐT THỜI KỲ LỚN MẠNH

Một khi doanh nghiệp nền tảng đã đi qua giai đoạn khởi nghiệp và phát triển sớm, những thách thức và vấn đề mới xuất hiện. Eric Ries, tác giả và doanh nhân nổi tiếng được biết đến như người tiên phong trong phong trào "lean startup" (khởi nghiệp tinh gọn), nhấn mạnh rằng, đối với công ty trưởng thành, sự đổi mới gia tăng và các chỉ số phải liên quan chặt chẽ với nhau. Ries cho biết: "Khi cải tiến sản phẩm của bạn, điều quyết định duy nhất cho việc nó có thành công hay không chính là các chỉ số. Và, khi bạn đang thực hiện một cải tiến cho sản phẩm của mình, bạn nên kiểm tra sự cải tiến đó trên cơ sở kế hoạch ban đầu.

Đồng ý một phần với suy nghĩ của Rie, Amrit Tiwana, Giáo sư tại Đại học Georgia, cho rằng các chỉ số phù hợp với các nền tảng công nghệ thông tin đã đạt đến giai đoạn lớn mạnh nên đáp ứng được ba yêu cầu chính: Chúng cần thúc đẩy đổi mới, có một tỷ số tín hiệu cực đại trên nhiễu cao và tạo điều kiện phân bổ nguồn lực.[14]

Trước tiên, chúng ta hãy tập trung vào vai trò của các chỉ số trong việc thúc đẩy sự đổi mới. Để duy trì hoạt động sôi nổi, một nền tảng phải có khả năng thích ứng với nhu cầu của người dùng và thay đổi trong môi trường cạnh tranh và quản lý. Có một cách giúp nền tảng xác định được các sự thích nghi cần thiết là nghiên cứu những phần mở rộng được cung cấp bởi các nhà phát triển. Những đổi mới này có thể đại diện cho các chức năng bị thiếu trong nền tảng cốt lõi, mà nền tảng có thể chọn để hấp thu. Ví dụ: Trong thời đại máy tính để bàn, Microsoft Windows đã thu hút một số ứng dụng từng được cung cấp bởi các công ty độc lập, chẳng hạn như chương trình chống phân mảnh ổ cứng, mã hóa tập tin, chương trình xem phim, nghe nhạc và nhiều hơn thế nữa.[15]

Cisco đã theo đuổi chiến lược thu hút tương tự trong kinh doanh bộ định tuyến, nơi nó vận hành một nền tảng gọi là Nền tảng Mở rộng Ứng dụng của Cisco. Cisco AXP (là tên nó được gọi) là một nền tảng dựa trên nền tảng Linux cho phép các nhà phát triển của bên thứ ba tạo ra các ứng dụng hoạt động trên các bộ định tuyến của Cisco, cung cấp các tính năng mới mang đến tiện ích cho khách hàng của Cisco, ví dụ như các biện pháp bảo mật nâng cao

và các hệ thống giám sát tùy chỉnh. Khi chúng tôi hỏi Giám đốc Công nghệ của Cisco, Guido Jouret, làm thế nào công ty quyết định được nên chọn ra được những chức năng nào để kết hợp với Cisco AXP, ông ta trả lời rằng:

Vấn đề là phải nhúng vào các nền tảng nhiều giải pháp độc lập cho cùng một vấn đề. Sau đó khiến điều này trở nên bình thường với những nhà phát triển khác. Quan trọng là phải lựa chọn đúng thời điểm. Nếu bạn làm điều đó ngay lập tức, hệ sinh thái của bạn sẽ sợ rằng bạn sẽ tước mất con gà đẻ trứng vàng của họ. Nếu một nhà cung cấp xây dựng một chức năng cụ thể, bạn không muốn tích hợp tính năng đó vào nền tảng. Nhưng nếu toàn bộ các nhà cung cấp đều có tính năng đó, sau đó lối nào của cạnh tranh cũng sẽ làm giảm lợi ích của mỗi nhà cung cấp, thì bạn cũng có thể chọn nó.[16]

Để triển khai chiến lược này, Cisco sử dụng các chỉ số để tìm ra các trường hợp có cùng một năng lực được cung cấp bởi nhiều ngành công nghiệp theo chiều dọc, ví dụ như chăm sóc sức khỏe hoặc kinh doanh ô tô. Đó là dấu hiệu cho thấy nền tảng này thiếu các tính năng quan trọng nên là một phần của vòng đổi mới nền tảng liên tục tiếp theo.

Một nền tảng cũng có thể lựa chọn cải tiến khi các tính năng được cung cấp bởi các bên thứ ba mang lại giá trị to lớn cho người dùng. Như chúng ta đã thấy trong Chương 7, điều này giúp giải thích về việc năm 2012, Apple giới thiệu Apple Maps để đáp lại sự phổ biến rộng rãi của Google Maps.

Một số loại nền tảng cần chỉ số tùy chỉnh khác trong suốt giai đoạn phát triển lớn mạnh của chúng. Chúng bao gồm các nền tảng việc làm như Upwork, các nền tảng dữ liệu như Thomson Reuters, các nền tảng kết nối như Skype, và các nền tảng máy móc như Industrial Internet của GE. Mặc dù đây là những loại nền tảng khác biệt với những nhu cầu sử dụng khác nhau, nhưng tất cả đều phải đối mặt với các thách thức tạo ra điều kiện thuận lợi cho tương tác cốt lõi, đo lường trình điều khiển của giá trị, và đổi mới để duy trì khả năng của nền tảng nhằm tạo ra giá trị đáng kể cho người dùng.

CÁC YẾU TỐ THIẾT KẾ CHỈ SỐ THÔNG MINH

Bảng điều khiển chỉ số mà bạn phát triển cho nền tảng của mình có thể khá là phức tạp, cho phép bạn có được một cái nhìn thực tế về các hoạt động ở mức độ rất chính xác. Tuy nhiên, tính đơn giản

là điều cần ghi nhớ khi phát triển chỉ số cho doanh nghiệp nền tảng. Quá nhiều chỉ số làm cho việc quản lý trở nên kém hiệu quả vì chúng gây nhiễu, không đưa ra các phân tích thường xuyên, và khiến người quản lý bị xao lãng bởi một số điểm dữ liệu ít quan trọng nhất.

Từng có thời điểm, oDesk (nay được gọi là Upwork) đã có nhiều chỉ số (như là đo lường các vị trí đăng tuyển, nhân viên đăng ký, đa dạng dịch vụ, và nhiều yếu tố khác) đến mức một thành viên hội đồng quản lý đã phàn nàn, "Anh đã đo lường quá nhiều và chưa sắp xếp thứ tự ưu tiên." Rút ra được bài học từ sai lầm này, Gary Swart, cựu Giám đốc Điều hành của oDesk, đã đặc biệt nhấn mạnh về sự cần thiết của các chỉ số tập trung cao, đặc biệt là trong giai đoạn khởi nghiệp ban đầu vô cùng quan trọng:

Là một nhà lãnh đạo công ty bạn cần phải đưa ra các chỉ số quan trọng nhất cho công ty của mình và hiểu rằng đo lường càng nhiều, bạn càng ít ưu tiên vào một vài chỉ số. Đừng rơi vào cái bẫy cố gắng đo lường tất cả mọi thứ. Những gì tôi học được trong những ngày đầu đó là làm sao để có được những khách hàng yêu thích và sử dụng sản phẩm của bạn mới là quan trọng nhất. Hãy tìm ra một hoặc hai biện pháp tốt nhất để xác định điều này.[17]

Chuyên gia khởi nghiệp tinh gọn, Eric Ries cũng đã nhấn mạnh lại sự cần thiết của việc chọn lọc trong việc thiết kế và sử dụng các chỉ số. Đặc biệt, ông cảnh báo trước những gì ông gọi là "chỉ số ảo", chẳng hạn như tổng số đăng ký, một thống kê tương đối vô nghĩa mà lại thường tăng lên ngay cả khi số lượng tương tác thấp hoặc đang giảm. Các chỉ số ảo không chỉ ra chính xác liệu doanh nghiệp thực sự đạt được số lượng tới hạn hay tính thanh khoản cần thiết hay không.

Thay vào đó, Ries đề nghị: "Bạn nên đảm bảo rằng các chỉ số của mình đáp ứng được 'bài kiểm tra 3A', ở đó các chỉ số của bạn là: có thể thực hiện (actionable), có thể truy cập (accessible) và có thể kiểm soát (auditable)." Chúng phải được thực hiện khi chúng chỉ ra hướng dẫn rõ ràng cho các quyết định quản lý và chiến lược, liên quan đến sự thành công của doanh nghiệp. Chúng có thể truy cập được khi chúng dễ hiểu đối với những người thu thập và sử dụng thông tin. Và chúng phải có khả năng kiểm soát, có nghĩa là chúng phải là thật và có nghĩa, được đưa ra trên dữ liệu chính xác và rõ ràng, được định nghĩa cẩn thận và phản ánh thực tế của hoạt động kinh doanh theo nhận thức của người dùng.[18]

Cuối cùng, chỉ số quan trọng nhất là số lượng khách hàng vui vẻ ở

mọi chiều của mạng lưới, những người tham gia liên tục và lặp đi lặp lại các tương tác tích cực, tạo ra giá trị. Câu hỏi thực sự mà bạn không bao giờ nên để ý, đó là: Liệu mọi người có đủ thỏa mãn với hệ sinh thái để tiếp tục tham gia tích cực hay không? Cho dù bạn có thiết kế bảng điều khiển chỉ số phức tạp cho hoạt động kinh doanh nền tảng của mình thì cuối cùng bạn cũng chỉ nên phân tích chính xác câu trả lời cho câu hỏi quan trọng mà thôi.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 9

- Vì giá trị của một nền tảng chủ yếu bắt nguồn từ các hiệu ứng mạng nên các chỉ số nền tảng phải tìm cách đo tỷ lệ tương tác thành công và các yếu tố liên quan. Tương tác thành công thu hút người dùng hoạt động và do đó tăng cường sự phát triển của hiệu ứng mạng tích cực.

- Trong giai đoạn khởi nghiệp, các công ty nền tảng cần tập trung vào các chỉ số theo dõi sức mạnh của các đặc tính cho phép những tương tác cốt lõi trên nền tảng, bao gồm tính thanh khoản, sự kết hợp người dùng và lòng tin. Những đặc điểm này có thể được đo bằng nhiều cách khác nhau, tùy thuộc vào tính chất của nền tảng.

- Trong giai đoạn phát triển, các công ty nền tảng cần tập trung vào các chỉ số có thể tác động đến sự phát triển và tăng cường giá trị, chẳng hạn như quy mô tương đối của các phần khác nhau trong cơ sở người dùng, giá trị suốt đời của người sản xuất và người tiêu dùng, và tỷ lệ chuyển đổi doanh thu.

- Trong giai đoạn lớn mạnh, các công ty nền tảng cần tập trung vào các chỉ số thúc đẩy cải tiến nền tảng bằng cách xác định các chức năng mới có thể tạo ra giá trị cho người dùng, cũng như các chỉ số có thể xác định các chỉ dẫn chiến lược từ các đối thủ cạnh tranh mà nền tảng cần phải đối phó.

CHÚ THÍCH

1. Jonathan P. Roth, The Logistics of the Roman Army at War: 264 BC-AD 235 (Leiden, Netherlands: Brill, 1999), 3.

2. Josh Costine, “BranchOut Launches Talk.co to Expand from Network- ing into a WhatsApp for the Workplace,” TechCrunch, 7/10/2013, http://techcrunch.com/2013/10/07/talk-co/.

3. Teresa Torres, “Why the BranchOut Decline Isn’t Surprising,”

Product Talk, 7/6/2012, http://w w w.producttalk.org/2012/06/why-the-branchout-decline-isnt-surpising/.

4. John Egan, “Anatomy of a Failed Growth Hack,” John Egan blog, 6/12/2012, http://jwegan.com/growth-hacking/autopsy-of-a-failed-growth-hack/.

5. Derek Sivers, “The Lean Startup—by Eric Ries,” Derek Sivers blog, 23/10/2011, https://sivers.org/book/LeanStartup.

6. Alistair Croll VÀ Benjamin Yoskovitz, Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster (Sebastopol, CA: O’Reilly Media, 2013).

7. Christian Rudder, “The Mathematics of Beauty,” OkTrends: Dating Research from OkCupid, 10/1/2011, http://blog.okcupid.com/ index.php/the-mathematics-of-beauty/.

8. Bianca Bosker, “OkCupid Hides Good-Looking People from Less Attrac- tive Users,” Huffington Post, 16/6/2010, http://www.huffingtonpost.com/2010/06/16/okcupid-hiding-hotties-fr_n_614149.html.

9. Eisenmann, Parker, và Van Alstyne, “Strategies for Two-Sided Mar- kets”; Croll and Yoskovitz, Lean Analytics.

10. Francis J. Mulhern, “Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration, and Research Directions,” Journal of Interactive Marketing 13, no. 1 (1999): 25-40; Nicolas Glady, Bart Baesens, and Christophe Croux, “Modeling Churn Using Customer Lifetime Value,” European Journal of Operational Research 197, no. 1 (2009): 402-11.

11. Minter Dial, “Best of the Web or Death by Aggregation? Why Don’t Brands Curate the News?” Myndset, 16/12/2014, http://themyndset.com/2014/12/aggregation-curation/.

12. Nidhi Subbaraman, “Airbnb’s Small Army of Photographers Are Making You (and Them) Look Good,” tạp chí Fast Company, 17/10/2011, http:// www.fastcompany.com/1786980/airbnbs-small-army-photographers- are-making-you-and-them-look-good.

13. Ruimin Zhang phỏng vấn bởi Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, 12/12/2014.

14. Tiwana, Platform Ecosystems.

15. Parker và Van Alstyne. “Innovation, Openness, and Platform Control.”

16. Guido Jouret phỏng vấn bởi Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, 8/12/2006.

17. Gary Swart, “7 Things I Learned from Startup Failure,” tạp chí In, 23/9/2013, https://www.linkedin.com/pulse/20130923123247-758147-7-things-i-learned-from-startup-failure.

18. Eric Ries, The Lean Startup: How Today’s Entrepreneurs Use Contin- uous Innovation to Create Radically Successful Businesses (New York: Random House, 2011).

Chương 10
Chiến lược

Nền tảng thay đổi cuộc cạnh tranh như thế nào

Trong thế giới nền tảng, bản chất của cuộc cạnh tranh đang được chuyển đổi. Các công ty tự thấy phải cố gắng nhận ra các đối thủ cạnh tranh đe dọa mới toàn theo cách bất ngờ, thường là những đối thủ rất khó nhận biết.[1] Nhà xuất bản sách giáo dục Houghton Mifflin Harcourt không sợ nhà sách McGraw-Hill nhiều bằng sợ công ty Amazon. Đài truyền hình NBC lo lắng về đài truyền hình ABC ít hơn về Nexflix. Công ty cung cấp thông tin luật pháp Lexis cảm thấy ít bị đe dọa bởi công ty Westlaw hơn Google và công ty cung cấp các dịch vụ luật pháp trực tuyến LegalZoom. Công ty sản xuất thiết bị Whirlpool sợ GE và Siemens ít hơn công ty Nest, một nhà sản xuất các thiết bị giám sát và quản lý nhà thông minh, đang nhanh chóng trở thành một nhân tố quan trọng trong xu hướng "Internet của vạn vật" đang nổi lên. Và mạng xã hội Facebook ít lo lắng về một Myspace được khởi động lại hơn về Instagram và WhatsApp, đó là lý do mà Facebook đã mua lại hai công ty này.

Những gì đã thay đổi không chỉ đơn giản là các loại đối thủ cạnh tranh mà còn là bản chất của cuộc cạnh tranh. Kết quả, có hàng loạt cơn địa chấn xảy ra, làm cho hết bức tranh kinh doanh này đến bức tranh kinh doanh khác đều trở nên hầu như khó nhận ra được. Chúng tôi không chỉ đang nói đến những đột phá mạnh mẽ được tạo ra bởi sự xuất hiện của các doanh nghiệp nền tảng trên thị trường truyền thống (sự đột phá này đã được đề cập đến trong chương 4 và ở một số phần khác trong quyển sách này). Chúng tôi còn nói đến những cuộc cạnh tranh mạnh mẽ đang diễn ra trong thế giới nền tảng, giữa các công ty nền tảng với nhau, mà kết quả thường làm chúng ta giật mình và thậm chí là gây sốc.[2]

Khi Tập đoàn Alibaba lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng (IPO) vào tháng Chín năm 2014, đã thu về 25 tỷ đô-la. Đây là đợt IPO lớn nhất trong lịch sử, và có thể nói đây là câu chuyện kinh doanh bất ngờ nhất trong năm. Nhiều người phương Tây không theo dõi giới thương mại điện tử nên chưa bao giờ nghe đến tên của công ty Alibaba. Còn những người đã biết về nó thì thường quen gắn nó với Yahoo, vì Yahoo sở hữu một lượng cổ phần đáng kể của Alibaba. Theo đánh giá của hầu hết báo chí Mỹ về câu chuyện của Alibaba, họ thường mơ hồ bác bỏ thành công của Alibaba, xem sự phát triển đáng kinh ngạc với quy mô ấn tượng đó như kết quả có được nhờ may mắn đánh trúng vào một thị trường rộng lớn và đậm tính địa phương như Trung Quốc, cũng như nhờ sự bảo hộ của chính phủ.

Ví dú điển hình cho điều này là một câu chuyện trên tạp chí New York Times vào năm 2010. Phóng viên Barboza đã ghi nhận Alibaba là một trong những "công ty địa phương phát triển mạnh và có được lợi nhuận khổng lồ" nhờ hoạt động kinh doanh trực tuyến. Nhưng sau đó, Bazboza đã viết: "Các chuyên gia đã nói rằng, thị trường Internet của Trung Quốc có thể ngày càng giống một cái chợ buôn bán có thu nhập cao nhưng bị ngăn cách với thế giới. Những công ty kiểu này sau khi thành công sẽ gặp phải nhiều vấn đề nếu muốn trở thành thương hiệu toàn cầu." Bazboza đã lấy lại câu nói của một nhà phân tích làm dự đoán: "Khi các công ty Trung Quốc ra khỏi thị trường Trung Quốc, họ sẽ nhận thấy họ thất bại trong việc hiểu các công ty đối thủ, vì các công ty này không giống với những công ty cạnh tranh ở thị trường Trung Quốc."[3]

Vào mùa hè năm 2014, với sự ra mắt của Alibaba trên thị trường chứng khoáng Mỹ cách đó vài tuần, các nhà phân tích kinh tế Mỹ đã có những nhận định khác nhau. Trên tạp chí Businessweek, Brad Stone đã cảnh báo về "sự xâm lược của Alibaba" và giải thích làm thế nào mà gã khổng lồ đến từ Trung Quốc này đột nhiên đưa ra được mối đe dọa đầu tiên đối với sự thống trị của Mỹ trên mạng Internet. Stone đã kể lại chi tiết làm thế nào Alibaba đã đánh bại được eBay ở Trung Quốc và trở thành nguồn hàng khổng lồ cho các doanh nghiệp trên toàn thế giới, nó đã thành công trong việc mở ra thị trường tiêu dùng của Trung Quốc cho các doanh nghiệp toàn cầu như là Nike và Apple. Nó cũng đang nhanh chóng xây dựng cơ sở hạ tầng để thách thức với Amazon và eBay ở chính thị trường sân nhà của họ, đó là thị trường Mỹ. Stone kết luận: "Các chủ doanh nghiệp Web ở Trung Quốc đang định vị chính họ để cạnh tranh và giành chiến thắng trong cuộc đua về xây dựng thị trường trực tuyến toàn cầu thực sự đầu tiên trên thế giới."[4]

Trong hầu hết các ngành công nghiệp truyền thống, sự vươn lên nhanh chóng từ một doanh nghiệp không có tiếng tăm để trở thành một doanh nghiệp dẫn đầu trên toàn cầu là một điều hoàn toàn không thể xảy ra. Nhìn về lịch sử kinh doanh, chúng ta có thể thấy rằng, phải mất hàng thập kỷ để các doanh nghiệp Mỹ hoạt động trong các ngành công nghiệp như sản xuất thép và những ngành công nghiệp nặng vượt qua được các đối thủ đã từng một thời thống trị ở Anh và Đức. Sau Chiến tranh Thế giới lần thứ 2, những doanh nghiệp mới nổi ở Nhật phải cần đến ba thập kỷ để bắt kịp những công ty dẫn đầu trong ngành sản xuất ôtô và ngành sản xuất điện tử từ những doanh nghiệp dẫn đầu ở Mỹ. Nhưng ngày nay, Alibaba có tiềm năng vượt xa các công ty như eBay và Amazon chỉ trong vòng một thập kỷ hoặc là sau đó bước vào cuộc chiến thống trị thị trường nền tảng.

Làm sao chuyện đó lại có thể xảy ra được?

Như với hầu hết các câu chuyện kinh doanh lớn, có nhiều nhân tố đóng góp vào chiến công của Alibaba, bao gồm những hiểu biết chiến lược của Giám đốc Điều hành Jack Ma (Mã Vân), kế đến là sự phát triển bùng nổ của tầng lớp trung lưu ở Trung Quốc, và cuối cùng là những giới hạn do chính phủ quy định đối với các doanh nghiệp nước ngoài hoạt động ở Trung Quốc, điều này giúp cho Alibaba có được không gian phát triển mà không phải chịu sức ép từ các đối thủ cạnh tranh đến từ Mỹ. Nhưng sự phát triển mạnh mẽ của Alibaba phần lớn là tác dụng của những thực tế xảy ra trong cuộc cạnh tranh nền tảng.[5]

Những hiệu ứng mạng bùng nổ và lợi thế kinh tế nhờ quy mô to lớn đã cho phép công ty tương đối mới mẻ này mở rộng nhanh chóng trên phạm vi hoạt động thương mại quốc tế. Alibaba.com là một trong năm doanh nghiệp con của Tập đoàn Alibaba, cho phép các công ty trên toàn thế giới có thể tìm nguồn cung ứng hàng hóa, sản phẩm và linh kiện từ các nhà sản xuất Trung Quốc. Một nhà sản xuất mỹ phẩm ở California đã ngạc nhiên thốt lên rằng: "Thông qua Alibaba.com, tôi có thể dễ dàng truy cập đến hàng trăm nhà cung cấp." Tmall, một công ty con của Tập đoàn Alibaba, lại làm điều ngược lại, đó là bán các sản phẩm từ nước ngoài cho hàng triệu khách hàng ở Trung Quốc. Nó đã bỏ qua hệ thống môi giới truyền thống trong nước, chính hệ thống này làm cho quá trình nhập khẩu bị chậm lại và đòi hỏi nhiều loại thủ tục giấy tờ và chi phí rườm rà, tốn kém. Một nhà bán lẻ giày ở Mỹ đã nói rằng, Alibaba "đã tối ưu hóa toàn bộ những lớp trung gian rườm rà trong việc bán lẻ." Và kết quả có được là việc kinh doanh xuyên biên giới hầu như không còn rào cản nữa, điều này đã kết

nối hàng ngàn người bán với hàng triệu khách hàng, một hiện tượng mà chắc chắn chúng ta sẽ không tưởng tượng ra được trước khi có sự xuất hiện của nền tảng.

Hơn thế nữa, Alibaba đang tận dụng khôn ngoan một sức mạnh cạnh tranh rất to lớn khác của các nền tảng, đó là khả năng kết hợp chặt chẽ các nguồn lực và các kết nối của những đối tác bên ngoài để trở thành những hoạt động và năng lực của chính nền tảng. Ví dụ, để mở rộng khả năng cung cấp hàng hóa từ Mỹ cho người tiêu dùng Trung Quốc, Alibaba đã thiết lập mối quan hệ đối tác với ShopRunner, một công ty dịch vụ hậu cần (logistics) ở Mỹ, bằng cách Alibaba mua lại cổ phần của công ty này. ShopRunner đã có sẵn những sự thỏa thuận với các thương hiệu của Mỹ như Neiman Marcus và Toys“R”Us, điều này cho phép Alibaba giao những sản phẩm từ Mỹ đến khách hàng ở Trung Quốc chỉ trong hai ngày.[6]

Trở lại thế kỷ XIX và đầu thế kỷ XX, phải tốn hàng thập kỷ và cần phải có sự đầu tư khổng lồ vào các hệ thống bán lẻ, nhà kho, kiểm tra chất lượng sản phẩm, quản lý, in ấn, giao hàng, dịch vụ, và hoàn tất đơn hàng, thì Sears, Roebuck mới có thể trở thành những công ty bán lẻ ở Mỹ. Nhưng ngày nay, một doanh nghiệp nền tảng như Alibaba có thể tập hợp năng lực của hàng tá các công ty đã có sẵn và nhanh chóng trở thành một đối thủ nặng ký giành vị trí mạng lưới bán hàng lớn nhất thế giới. Và dĩ nhiên, các đối thủ chính của Alibaba trong cuộc đua đến danh hiệu này chính là các công ty nền tảng khác, như là Amazon và eBay. Đúng là một thế giới cạnh tranh được mang lại bởi sự nổi lên của các công ty nền tảng.

Nhưng để hiểu đầy đủ về cách các công ty nền tảng chuyển đổi bản chất của cuộc cạnh tranh, chúng ta cần xem xét lại những khái niệm truyền thống về cạnh tranh, điều đã ảnh hưởng đến tư duy kinh doanh qua hàng thập kỷ, và có rất nhiều chủ doanh nghiệp đến nay vẫn công nhận nó.

CHIẾN LƯỢC TRONG THẾ KỶ XX: MỘT LỊCH SỬ ĐƯỢC GIẤU KÍN

Trong ba thập kỷ qua, mô hình năm nguồn lực cạnh tranh được vạch ra bởi Michael Porter từ trường Kinh doanh Harvard đã chi phối thế giới tư duy chiến lược.[7] Là thước đo cho sự ảnh hưởng của Porter, những bài viết của ông đã nhận được một phần tư triệu lượt trích dẫn, vượt qua số lượt trích dẫn của bất kỳ nhà kinh tế học nào đã đoạt giải Nobel.

Mô hình của Porter xác định năm nguồn lực có ảnh hưởng đến việc định vị chiến lược của một doanh nghiệp cụ thể: đó là nguy cơ từ những đối thủ mới tham gia vào thị trường, nguy cơ từ các sản phẩm hoặc dịch vụ thay thế, năng lực đàm phán của khách hàng, năng lực đàm phán của các nhà cung cấp, và sự cạnh tranh giữa các đối thủ trong cùng ngành. Mục tiêu của chiến lược là phải kiểm soát được năm nguồn lực này để có thể xây dựng được hàng rào bảo vệ cho doanh nghiệp không bị tấn công.

Vì thế, khi một công ty xây dựng những rào cản đối với các công ty mới tham gia vào thị trường, thì nó có thể giữ đối thủ ở bên ngoài cuộc cạnh tranh, và những công ty mới với những sản phẩm thay thế không thể chiếm được thành trì. Khi một công ty có thể chinh phục được các nhà cung cấp, sự cạnh tranh giữa các nhà cung cấp này sẽ làm suy yếu năng lực đàm phán của họ, vì thế, công ty có thể giữ các chi phí của nó ở mức thấp. Khi một công ty có thể chinh phục được người mua bằng cách giữ họ ở quy mô tương đối nhỏ, không liên kết được với nhau và không có quyền lực, khi đó công ty có thể giữ giá của nó ở mức cao.

Trong mô hình này, công ty tối đa hóa lợi nhuận bằng cách tránh xa cuộc cạnh tranh khốc liệt cho chính nó nhưng lại khuyến khích sự cạnh tranh này đối với những công ty khác trong cùng chuỗi giá trị. Lợi thế được tìm thấy trong những cấu trúc công nghiệp đó là sẽ tạo ra một hàng rào bảo vệ, cho phép công ty chia cắt các thị trường, tạo khác biệt cho sản phẩm, kiểm soát các nguồn lực, tránh được các cuộc chiến về giá và bảo vệ được biên độ lợi nhuận của nó.

Qua hàng thập kỷ, nhiều công ty đã học và áp dụng mô hình năm nguồn lực để phục vụ cho những quyết định của họ về những thị trường mà họ sẽ tham gia vào và thoát ra, về những cuộc sáp nhập và mua lại mà họ cần phải xem xét, về những hình thức đổi mới sản phẩm mà họ sẽ theo đuổi, và về những chiến lược chuỗi giá mà họ sẽ triển khai. Những cách tiếp cận như kiểm soát theo ngang (tức là, một công ty kiểm soát hầu hết hoặc tất cả thị trường sản phẩm hoặc dịch vụ cụ thể) và kiểm soát theo chiều dọc (tức là, một công ty kiểm soát toàn bộ một chuỗi giá trị, từ nguyên liệu thô đến sản xuất và marketing) phải được phân tích và triển khai dựa vào những sự kết hợp chiến lược của mô hình năm nguồn lực. Dưới mô hình này, Houghton Mifflin Harcourt cạnh tranh với McGraw-Hill bằng cách cố gắng kiểm soát những tác giả và nội dung tốt nhất, hoặc sử dụng bản quyền để xây dựng một hàng rào bảo vệ giá trị của nó. Whirlpool cạnh tranh với GE bằng cách sản xuất ra những sản phẩm có tính khác biệt, chiếm lấy

chuỗi giá trị, và liên tục cải tiến hiệu quả sản xuất, từ đó xây dựng được một hàng rào bảo vệ vững chắc nhằm gây khó khăn cho GE trong việc giành lấy khách hàng của Whirlpool.

Những nhà tư tưởng sau này đã bổ sung thêm những khía cạnh và hiểu biết mới cho cách tiếp cận của Porter. Vào năm 1984, Birger Wernerfelt của trường Đại học MIT đã lần đầu tiên miêu tả chi tiết về một thứ mà ông ấy gọi là quan điểm dựa trên nguồn lực của công ty – một biến thể của tư duy chiến lược có nguồn gốc từ công trình nghiên cứu của một vài học giả trước đó.[8] Quan điểm dựa trên nguồn lực làm nổi bật lên thực tế rằng, một rào cản gia nhập đặc biệt có hiệu quả khi một nguồn lực được kiểm soát theo cách không thể bỏ qua và bắt chước được. Một công ty có được nguồn lực như vậy sẽ an toàn trước những công ty mới gia nhập vào thị trường, vì những công ty mới sẽ thiếu và không thể có được những phương tiện tạo ra nguồn lực này. Lấy một ví dụ đơn giản là De Beers, công ty này vì kiểm soát một thỏa thuận về marketing cho kim cương trên toàn cầu nên đã duy trì được thế gần như độc quyền đối với ngành công nghiệp kim cương trong suốt thế kỷ XX. Thỏa thuận này của De Beers bị phá vỡ sau năm 2000, khi một số nhà sản xuất kim cương quyết định bán sản phẩm của họ bên ngoài hệ thống do De Beers kiểm soát. Việc làm này đã giảm thị phần của thỏa thuận từ 90% trong những năm 1980 xuống còn khoảng 33% trong năm 2013.[9] Tuy nhiên, đến khi ấy, sự kiểm soát của De Beers đối với một nguồn lực không thể thay thế được đã cho nó một lợi thế bền vững, từ đó mang lại giá trị lợi nhuận trong suốt một trăm năm.

Trong thế kỷ XXI, một số học giả về chiến lược đã thách thức quan điểm dựa trên nguồn lực. Họ chỉ ra rằng, những công ty thông minh đang sử dụng những công nghệ mới để xuyên thủng hàng rào bảo vệ được thiết lập bởi sự kiểm soát của những nguồn lực khan hiếm. Trong những công trình nghiên cứu riêng lẻ khác, Richard D'Aveni và Rita Gunther McGrath chứng tỏ rằng, trong thời đại "siêu cạnh tranh" (thuật ngữ D'Aveni đã dùng), lợi thế bền vững là không thực tế. Những tiến bộ công nghệ làm cho thời gian của một chu kỳ ngày càng ngắn hơn, trên tất cả mọi thứ từ "vi mạch đến bỏng ngô, phần mềm đến nước giải khát, hàng hóa đóng gói đến dịch vụ trọn gói."[10] Việc kết nối thông qua Internet cũng cho phép các công ty vẽ lại ranh giới ngành công nghiệp và ranh giới địa lý, vì thế, các thị trường độc quyền vốn đã ổn định và phát triển chậm chạp sẽ rơi vào cuộc tấn công của các đối thủ nhanh nhẹn hơn với những công cụ và công nghệ mới.

McGrath đã miêu tả cách thức kỷ nguyên Internet nhanh chóng

tạo ra các công cụ và công nghệ mới để tấn công vào các công ty hiện tại. Hãy tưởng tượng rằng, có một công ty muốn cạnh tranh với Union Pacific Raldorad vào năm 1915 – một công ty dẫn đầu trong năm thập kỷ, bắt đầu nhờ vào sự cho phép của Quốc hội vào năm 1862. Đối thủ cạnh tranh này sẽ phải cần đầu tư vào đầu máy xe lửa, xe lăn, nhà kho, và quyền xây dựng hợp pháp một mạng lưới đường sắt trên toàn quốc. Khoản đầu tư khổng lồ vào những lĩnh vực này và những chi phí cố định khác được chi bởi Union Pacific đã tạo ra một hàng rào bảo vệ vững chắc giúp cho công ty đường sắt này hầu như không thể bị xâm chiếm.[11]

Ngược lại, hãy tưởng tượng về một công ty muốn cạnh tranh với bất kỳ công ty nào trong những công ty được vinh danh trong danh dách Global 500 vào năm 2015. Khi đó, tùy vào ngành công nghiệp cụ thể, công ty mới đó có thể mua các tài nguyên được sản xuất từ những nhà máy sản xuất trên khắp thế giới, mua các dịch vụ điện toán đám mây từ nhiều nhà cung cấp dịch vụ, mua các dịch vụ marketing và phân phối từ rất nhiều công ty trung gian khác nhau, và mua dịch vụ về nguồn nhân lực chuyên nghiệp từ nhiều mạng lưới việc làm tự do. Tất cả những thứ này đều được mua với chi phí cận biên. Ngày nay, trong môi trường siêu cạnh tranh được kích hoạt bởi công nghệ, việc sở hữu cơ sở hạ tầng không còn cung cấp lợi thế phòng thủ nữa. Thay vào đó, tính linh hoạt cung cấp lợi thế cạnh tranh quan trọng, sự cạnh tranh chuyển động không ngừng, và lợi thế sẽ dần phai mờ.

Các nhà phân tích khác cũng đã đưa ra những thông tin chi tiết bổ sung vào quá trình phát triển bản chất tự nhiên của cuộc cạnh tranh. Tác giả Steve Denning nhấn mạnh vào điểm yếu của giả thiết mà Porter đưa ra: mục đích của chiến lược là tránh sự cạnh tranh. Thay vào đó, Denning đã nhấn mạnh đến tuyên bố của bậc thầy về quản lý, Peter Drucker, đó là: Mục đích của kinh doanh là "tạo ra khách hàng". Theo Denning, trong một thế giới mà lợi thế bền vững chỉ còn là ảo tưởng, những mối quan hệ của công ty đối với khách hàng mới chính là nguồn giá trị duy nhất có tính bền vững.[12]

Sẽ là cường điệu khi nói rằng, những sự kiện trong thập niên qua đã phá vỡ mô hình năm nguồn lực. Nhưng chúng đã cho thấy rằng, bản chất của cạnh tranh đã trở nên phức tạp hơn và năng động hơn so với mô mình mà Porter đã đưa ra.

VÁN CỜ BA CHIỀU: SỰ PHỨC TẠP MỚI CỦA CUỘC CẠNH TRANH TRONG THẾ GIỚI NỀN TẢNG

Bước vào thế giới nền tảng, nhiều kiến thức sâu sắc từ mô hình năm nguồn lực, mô hình dựa vào nguồn lực, và mô hình siêu cạnh tranh vẫn giữ được giá trị của chúng. Nhưng có hai thực tế mới đang làm lay chuyển chiến lược cạnh tranh.

Thứ nhất, đó là các công ty cần hiểu được cách thức các nền tảng hiện nay vận hành để có thể điều khiển các hiệu ứng mạng nhằm tạo ra những thị trường mới, thay vì chỉ đáp ứng cho những thị trường đang có. Có một giả thiết ngầm trong chiến lược kinh doanh truyền thống nói rằng, cạnh tranh là một trò chơi có tổng bằng không – điều này không còn giá trị nhiều trong thế giới nền tảng. Thay vì chia lại một miếng bánh với kích thước cố định hoặc lớn hoặc nhỏ, các doanh nghiệp nền tảng thường tạo ra một miếng bánh hoàn toàn mới (ví dụ như trong lĩnh vực xuất bản sách, Amazon đã tạo ra những mô hình mới đầy sáng tạo, như nền tảng tự xuất bản sách và xuất bản sách theo yêu cầu) hoặc là tạo ra một miếng bánh thay thế để từ đó có thể chạm vào những thị trường và những nguồn cung mới (như Airbnb và Uber đã có cách làm mới trong các ngành khách sạn và taxi truyền thống). Việc chủ động quản lý những hiệu ứng mạng làm thay đổi hình dạng thị trường thay vì giữ chúng cố định.

Thứ hai, các nền tảng chuyển doanh nghiệp từ bên trong ra bên ngoài, chuyển sự ảnh hưởng về mặt quản lý từ bên trong ra bên ngoài ranh giới của công ty. Do vậy, một công ty không còn cần phải tự mình nắm lấy mọi cơ hội mới nữa. Thay vào đó, nó có thể chỉ theo đuổi những cơ hội thật sự tốt nhất đồng thời giúp các đối tác trong hệ sinh thái nắm bắt các cơ hội còn lại. Như vậy, tất cả các đối tác đều có thể chia sẻ giá trị mà họ đã liên kết tạo ra.[13]

Hai thực tế mới này làm gia tăng mạnh mẽ sự phức tạp của cuộc cạnh tranh trong kinh doanh. Chiến lược nền tảng giống với chiến lược truyền thống theo cách ván cờ ba chiều giống với trò chơi truyền thống.[14] Trong một hệ sinh thái, công ty dẫn dầu sẽ dàn xếp những sự cân bằng động liên quan đến cạnh tranh ở ba mức độ: Cạnh tranh giữa các nền tảng, cạnh tranh giữa nền tảng và đối tác, và cạnh tranh giữa các đối tác.

Ở mức độ đầu tiên, một nền tảng cạnh tranh với một nền tảng khác. Có một ví dụ là những cuộc chiến về thiết bị trò chơi video giữa Sony (sở hữu PlayStation), Microsoft (sở hữu Xbox), và Nintendo (sở hữu Wii). Lợi thế chiến lược không được dựa trên sự thu hút của những sản phẩm và dịch vụ cụ thể mà nên dựa trên sức mạnh của toàn bộ hệ sinh thái. PlayStation Portable của Sony là một thiết bị chơi game mạnh mẽ hơn iPhone, trong khi iPhone

thiếu sự điều khiển sang trái và sang phải chuyên dụng. Sony cho ra đời sả phẩm PSP-2000 vào mùa thu năm 2007, sau khi Apple đã cho ra mắt iPhone vào mùa hè cùng năm đó. Nhưng trước đó, hệ sinh thái của iPhone đã vượt trội hơn hẳn PSP. Như chúng tôi đã đề cập, Apple sau đó đã có được sự thành công về tài chính lớn hơn Sony, nó có được thành công này phần lớn nhờ vào quy mô và giá trị của hệ sinh thái của công ty.

Ở mức độ thứ hai, một nền tảng cạnh tranh với đối tác của nó. Có thể nhắc đến câu chuyện Microsoft chiếm lấy những đổi mới sáng tạo của đối tác như trình duyệt, đa luồng, phương tiện truyền thông, tin nhắn, và rồi tích hợp chúng vào hệ điều hành của công ty. Hoặc là khi Amazon hoạt động như một nền tảng cho mọi người bán hàng độc lập, nhưng bản thân nó cũng tham gia bán những sản phẩm giống như những sản phẩm mà những người khác đang bán trên nền tảng, từ đó dẫn đến sự cạnh tranh giữa Amazon với những người bán hàng này. Đây là một động thái tinh tế và nguy hiểm. Nó có thể gia tăng sức mạnh cho nền tảng nhưng lại làm suy yếu những đối tác tham gia vào nền tảng này. Điều này mang lại lợi ích về ngắn hạn nhưng lại dẫn đến những hậu quả dài hạn khó lường.

Ở mức độ thứ ba, hai đối tác của nền tảng không liên quan đến nhau cạnh tranh để có được vị trí tốt trong hệ sinh thái nền tảng. Ví dụ, khi hai nhà phát triển ứng dụng game cố gắng thu hút cùng một lượng người dùng về phía họ.[15]

Chúng ta cùng nhau xem xét một vài sự ảnh hưởng cụ thể mà những thay đổi theo hướng nền tảng đã tạo ra, trên những quan điểm truyền thống của chiến lược.

Như chúng ta đã thấy, các nền tảng mở rộng ranh giới của một công ty. Hiện nay, sự chuyển đổi nhận thức về sự ảnh hưởng quản lý làm cho sự cạnh tranh, đối với những nhà làm chiến lược, trở nên ít ý nghĩa hơn so với sự cộng tác và đồng sáng tạo. Theo như các học giả Barry J. Nalebuff, Adam M. Brandenburger, và Agus Maulana, họ gọi nó là "sự cộng tác giữa các đối thủ cạnh tranh".[16] Sự chuyển đổi từ bảo vệ giá trị bên trong công ty sang tạo ra giá trị bên ngoài công ty có nghĩa tính sở hữu không còn là nhân tố quan trọng nữa, thay vào đó là cơ hội. Và ra lệnh không còn là biện pháp chính nữa, thay vào đó là sự thuyết phục.

Mô hình năm nguồn lực phụ thuộc vào những ranh giới rõ ràng, các ranh giới này xác định rõ đặc điểm của các thị trường sản xuất truyền thống. Mỗi nguồn lực trong mô hình năm nguồn lực, như

năng lực khách hàng, năng lực nhà cung cấp... là một thực thể riêng lẻ, nó phải được quản lý một cách độc lập. Nhưng ngược lại, trong thị trường nền tảng, một chiến lược thắng lợi là chiến lược làm mờ nhạt ranh giới giữa những người tham gia vào thị trường, từ đó làm tăng các tương tác có giá trị trên nền tảng. Một học viên trong hiện tại trên Skillshare có thể trở thành một giáo viên trong tương lai; một khách hàng của Etsy có thể trở thành một người bán hàng cho chính các sản phẩm thủ công của họ vào một ngày nào đó. Sự canh tranh nền tảng đòi hỏi không được xem người mua và người bán là những mối đe dọa khác nhau cần khuất phục, mà phải xem họ như những đối tác tạo ra giá trị. Họ cần được theo đuổi, tán dương và khuyến khích để đóng nhiều vai trò khác nhau trên nền tảng.

Quan điểm dựa trên nguồn lực đưa ra giả thiết rằng, một công ty phải sở hữu hoặc ít nhất là phải kiểm soát nguồn lực không thể thay thế được. Trong thế giới nền tảng, bản chất của nguồn lực không thể thay thế chuyển từ các tài sản vật lý sang tiếp cận các mạng lưới khách hàng-nhà sản xuất và những tương tác được tạo ra. Thực tế, nó có thể tốt hơn cho công ty không sở hữu những nguồn lực vật lý, bởi vì từ bỏ được quyền sở hữu cho phép công ty phát triển nhanh hơn. Như những gì ví dụ về Airbnb và Uber nhắc nhở chúng ta, nguồn tài nguyên mà một công ty nền tảng có thể tiếp cận có khả năng phát triển nhanh hơn chính công ty đó.

CÁC NỀN TẢNG CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO (1): NGĂN CẢN VIỆC ĐA KẾT NỐI BẰNG CÁCH HẠN CHẾ TRUY CẬP VÀO NỀN TẢNG

Trong các doanh nghiệp truyền thống, mô hình năm nguồn lực của Porter và khả năng kiểm soát các nguồn lực không thể thay thế - cái đã bị thay đổi bởi sức mạnh siêu cạnh tranh được tăng cường nhờ công nghệ - đã định hình phần lớn chiến lược kinh doanh. Trong thế giới nền tảng, những yếu tố cạnh tranh mới đã dịch chuyển về phía trước. Những yếu tố mới này đã giúp cho việc xác định ai là người tham gia vào hệ sinh thái của nền tảng, giá trị họ tạo ra là gì, ai là người kiểm soát những giá trị đó, và cuối cùng là quy mô của thị trường đến đâu. Những yếu tố mới này đã trở thành tâm điểm của một loạt các chiến lược cạnh tranh mới.

Chúng ta cùng nhau xem xét từng yếu tố này, bắt đầu bằng chiến lược hạn chế tiến cận nền tảng để kiểm soát và nắm giữ một phần lớn giá trị đã được tạo ra trên nền tảng.

Như chúng ta đã thấy, quan điểm dựa trên nguồn lực của giá trị

doanh nghiệp phải được sửa đổi khi nó được áp dụng vào các doanh nghiệp nền tảng. Tuy nhiên, sự nhấn mạnh của mô hình dựa trên nguồn lực vào các nguồn lực không thể thay thế được có ý nghĩa tương tự trong thế giới nền tảng: Các nền tảng tìm kiếm sự tiếp cận độc quyền vào những tài sản thiết yếu. Họ phần nào làm điều này bằng cách phát triển các quy tắc, các thủ tục và các giao thức để ngăn cản sự kết nối nhiều mạng (multihoming).

Kết nối nhiều mạng xảy ra khi nhiều người dùng tham gia vào nhiều tương tác cùng loại trên nhiều hơn một nền tảng. Một người làm việc tự do có thể tạo hồ sơ cá nhân của anh ấy trên hai hoặc nhiều nền tảng marketing dịch vụ, một người yêu nhạc có thể tải các bài hát, lưu trữ chúng và chia sẻ chúng trên một hay nhiều trang web âm nhạc, một tài xế có thể lái xe cho cả Uber và Lyft. Đây là tất cả những ví dụ cho hiện tượng đa kết nối. Các doanh nghiệp nền tảng tìm cách ngăn cản việc kết nối nhiều mạng, bởi vì nó tạo điều kiện chuyển đổi, tức một người dùng rời bỏ một nền tảng này để đi ủng hộ một nền tảng khác. Giới hạn hiện tượng kết nối nhiều mạng là chiến thuật cạnh tranh chủ yếu của các nền tảng.

Đây là một ví dụ cho thấy nỗ lực của việc hạn chế kết nối nhiều mạng diễn ra trong thế giới chiến lược mới. Adobe Flash Player là một ứng dụng trình duyệt đưa nội dung trên Internet đến với người dùng, bao gồm nghe nhạc, xem video và chơi game theo thời gian thực. Flash có thể được dùng bởi các nhà phát triển ứng dụng trên hệ điều hành iPhone của Apple. Nhưng Apple đã ngăn chặn việc này bằng cách thiết kế cho hệ điều hành iOS của nó không tương thích với Flash, và nhấn mạnh rằng, các nhà phát triển ứng dụng phải dùng những công cụ tương tự được tạo ra bởi chính Apple.

Cả nhà phát triển và người dùng đã giận dữ phản ứng lại, một số nhà quan sát gọi chính sách này là bước khởi đầu cho cuộc chống cạnh tranh, điều này có lẽ sẽ bị chính phủ xử phạt theo quy định về chống độc quyền. Vào năm 2010, sự chống đối quyết liệt đến nỗi Steve Jobs, CEO của Apple, cảm thấy phải lên tiếng để bảo vệ chính sách của công ty thông qua một bức thư ngỏ, đây là một bước đi cực kỳ bất thường của vị CEO này. Trong bức thư ngỏ "Suy nghĩ về Flash", Steve Jobs đã chứng tỏ rằng, Flash là một hệ thống đóng, có nhiều hạn chế về kỹ thuật so với các giải pháp khác, tiêu thụ quá nhiều năng lượng và cho hiệu suất kém trên các thiết bị di động. Ông xác nhận rằng, nếu như ngăn chặn Flash trên điện thoại iPhone thì sẽ duy trì được chất lượng trải nghiệm người dùng của Apple.[17]

Những lý do thực sự có thể sâu sắc và mang tính chiến lược hơn. Adobe đã thiết kế những công cụ cho những nhà phát triển Flash, những công cụ này cho phép chuyển nội dung và chương trình từ hệ điều hành iOS của Apple sang hệ điều hành Android của Google, và sang cả những trang web nói chung. Những ứng dụng được phát triển bằng Flash có thể có được kết nối nhiều mạng, làm giảm chính sách phân biệt của iPhone. Adobe cũng cho ra mắt những tiện ích mở rộng (extension) cho phép thực hiện việc mua bên trong ứng dụng (in-app purchase). Bằng cách cho phép các nhà phát triển thực hiện việc tương tác bên ngoài nền tảng iTunes, Flash đã buộc Apple phải giảm giá 30% cho mỗi tương tác, đồng thời cũng giảm kiểm soát đối với dữ liệu sử dụng có liên quan - thông tin này sẽ cung cấp những manh mối có giá trị liên quan đến các xu hướng trong thị trường.

Nếu như Apple hỗ trợ Flash, nó sẽ cho phép người dùng truy cập vào một lượng lớn nội dung Flash đã có sẵn trên web, trong khi đó cũng mở ra nhiều cách hơn để các nhà phát triển tạo ra doanh thu từ những khoản đầu tư của họ khi kết nối đến nhiều nền tảng.[18] Nhưng đó sẽ là một tổn thất lớn đối với Apple. Vì thế họ đã sử dụng những quy tắc về cấp phép bản quyền và kỹ thuật để ngăn cản các tương tác này không xảy ra trên nền tảng của họ.

Đến với một ví dụ khác là câu chuyện của Alibaba, về trận chiến chiến lược kiểm soát sự truy cập của những khách hàng có thể tham gia các mạng lưới khác.

Ming Zeng là Giám đốc Chiến lược của Alibaba. Vào năm 2010, các tác giả của quyển sách này đã tổ chức một hội nghị có tên là Hội nghị Chiến lược của nền tảng MIT (MIT Platform Strategy Summit). Tại đây, Zeng đã giải thích làm thế nào mà việc Alibaba mạnh mẽ từ chối đối thủ truy cập đến hệ thống lại giúp thay đổi sự định hình thị trường và kích hoạt ít nhất một phần phát triển đáng ghi nhớ của Alibaba.[19]

Trong thời kỳ đầu phát triển của Alibaba, công ty đang tranh nhau về các cách thu hút người dùng và tạo ra các hiệu ứng mạng. "Sự bùng nổ vĩ đại" của công ty trong các hiệu ứng mạng đã không xảy ra, cho đến khi công ty đưa ra một chính sách yêu cầu mỗi nhân viên phải tìm và lập ra danh sách 20.000 mặt hàng được bán bởi một số cá nhân hoặc thương lái. Kết quả là danh mục hàng hóa tăng lên, từ đó tạo ra nhu cầu từ hai phía của thị trường. Alibaba và Taobao, một công ty khác cũng thuộc quyền sở hữu của Alibaba, trở thành những trang web mua hàng trực tuyến phát triển nhanh nhất, chúng thu hút người tiêu dùng Trung

Quốc, những người sẵn sàng tìm kiếm để có thể mua trực tuyến bất kỳ sản phẩm nào.

Trước khi có sự phát triển bùng nổ này, Alibaba đã phải vật lộn trong việc thu hút lượng truy cập, CEO Jack Ma và đội ngũ của ông đã đưa ra một quyết định khác thường: Họ đã tạo ra những hàng rào kỹ thuật nhằm ngăn cản công ty Baidu tìm kiếm trên trang web của họ. Baidu là một cỗ máy tìm kiếm trên Internet lớn nhất Trung Quốc, nó được xem như là Google của Trung Quốc. Việc ngăn chặn này đồng nghĩa với việc những người dùng của Baidu không thể tìm kiếm sản phẩm từ Alibaba, làm giảm một lượng lớn khách hàng tiềm năng cho Alibaba. Thực hiện điều này tại thời điểm mà Alibaba đang khao khát có người mua hàng, đây dường như là một điều có vẻ điên khùng.

Nhưng những người đứng đầu Alibaba đã thực hiện một cuộc chơi có tính chiến lược lâu dài. Họ không chỉ để mắt đến những tương tác mua hàng diễn ra trên nền tảng của họ, mà họ còn để mắt đến tiềm năng tạo ra doanh thu từ nền tảng thông qua việc bán quảng cáo. Họ quyết tâm duy trì quyền kiểm soát cộng đồng những người mua sắm mà họ đang dần dần xây dựng trên Alibaba, để Alibaba một mình bán quảng cáo nhắm vào những người mua sắm này. Việc ngăn chặn Baidu tìm kiếm trên trang web của Alibaba cũng là một cách để ngăn chặn Baidu thực hiện những quảng cáo hướng đến khách hàng – đây là điều sau cùng mà các công ty mong muốn khi hướng đến sự phát triển về số lượng người mua hàng trực tuyến ở Trung Quốc, và cũng bảo đảm rằng, những quảng cáo này sẽ chỉ xuất hiện trên nền tảng của Alibaba mà thôi.

Chiến lược này đã hoạt động hiệu quả. Khi mà cơ sở dữ liệu người dùng của Alibaba mở rộng, nó dần dần thay thế cho vị trí của Baidu và trở thành nền tảng quảng cáo trực tuyến có giá trị nhất ở Trung Quốc. Nó giống như trường hợp eBay hoặc Amazon tìm ra cách nắm bắt được doanh thu quảng cáo có định hướng mà Google đang hưởng lợi. Doanh thu được tạo ra đã giúp giải thích vì sao lợi nhuận Alibaba kiếm được trong năm 2014 nhiều hơn lợi nhuận mà Amazon đã kiếm được trong toàn bộ lịch sử của công ty.

CÁC NỀN TẢNG CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO (2): ĐẨY MẠNH ĐỔI MỚI SÁNG TẠO VÀ NẮM LẤY GIÁ TRỊ CỦA NÓ

Bản chất không giới hạn của nền tảng đã tạo ra những cơ hội to lớn cho người dùng xây dựng giá trị mới. Đầu tiên, những người

quản lý nền tảng có thể xây dựng doanh nghiệp của họ bằng cách đưa cho các đối tác những cơ hội không có rào cản đổi mới sáng tạo, và rồi từ đó nắm bắt một vài hoặc toàn bộ giá trị được tạo ra bằng cách mua lại hoặc nhân bản. Như chúng ta đã thấy trong Chương 8, công ty SAP đã khuyến khích những đối tác trên nền tảng dịch vụ của nó sáng tạo bằng cách xuất bản định kỳ một bản đồ chỉ dẫn về "bất động sản" của nền tảng mà nó lên kế hoạch mở cho các nhà phát triển trong vòng từ 18 đến 24 tháng tới. Điều này nói cho các nhà phát triển biết về những nơi mà họ có thể xây dựng, cho họ thời hạn đến hai năm để hoàn thành, trước khi họ đối mặt với sự cạnh cạnh từ chính công ty SAP. Và nó cũng ngăn chặn những nhà phát triển lãng phí thời gian và nguồn lực để phát triển một trang web cho những khách hàng của SAP để rồi bị chính công ty SAP phá hủy.

Về lâu dài, đó là sự quan tâm của những người quản lý nền tảng trong việc giữ lấy sự kiểm soát những nguồn giá trị chính được tạo ra bởi người dùng và cho người dùng trong hệ sinh thái của họ. Điều này dẫn đến những gì mà chúng ta có thể gọi là biến thể trong thế giới nền tảng của thuyết giá trị dựa trên nguồn lực: Một doanh nghiệp nền tảng không cần phải sở hữu toàn bộ các nguồn lực không thể thay thế được trong hệ sinh thái của nó, nó chỉ nên tìm kiếm sở hữu những nguồn lực có giá trị lớn nhất mà thôi. Đó chính là lý do vì sao Alibaba (chứ không phải Baidu) sở hữu công cụ tìm kiếm trên nền tảng của nó, vì sao Facebook (chứ không phải Google) sở hữu công cụ tìm kiếm trên nền tảng của nó, và vì sao Microsoft (chứ không phải những nhà phát triển phần mềm bên ngoài công ty) sở hữu Word, PowerPoint và Excel trên nền tảng của nó. Đây là những nguồn lực quan trọng tạo ra giá trị cho phần lớn người dùng trên nền tảng. Đó là lý do vì sao nó quan trọng đến mức những người sở hữu nền tảng cần phải kiểm soát chúng. Đối với những nguồn lực có ít giá trị, chỉ tập trung vào phân khúc thị trường nhỏ, chúng nên được nhường lại cho những đối tác của hệ sinh thái mà không làm suy yếu đáng kể vị thế cạnh tranh của chính nền tảng.

Nguyên tắc này giải thích vì sao những người quản lý nền tảng cần phải xem xét cẩn thận những tính năng mới và những ứng dụng với xuất hiện trên nền tảng. Chúng sẽ thường xuất hiện ở phần cuối của "cái đuôi dài" chấp nhận*******, chỉ có khá ít người tham gia nền tảng sử dụng chúng để đồng tạo ra giá trị. Một số sẽ vẫn ở vị trí đó, nhưng một số khác sẽ thể hiện khả năng tăng hạng, leo nhanh về phía trước của đường cong phân phối. Một số thậm chí còn thể hiện những dấu hiệu thu hút các cộng đồng tương tác của chính nó, điều đó có nghĩa là chúng có tiềm năng để

trở thành những nền tảng trong tương lai. Hãy nhớ lại các trường hợp như công ty trò chơi xã hội Zynga và các dịch vụ chia sẻ hình ảnh Instagram cùng với Snapchat, tất cả các công ty này đều bắt đầu chỉ là một đốm sáng trên nền tảng Facebook. Nhưng sự chia sẻ xã hội và những hiệu ứng mạng của chúng đã cho phép chúng phát triển một cách nhanh chóng.

******** *Khái niệm cái đuôi dài được đề cập trong cuốn sách cùng tên: Cái đuôi dài. (DG)*

Sự phát triển theo loại hình này thường kéo theo một cuộc chiến kéo dài mang tính chiến lược. Nền tảng có thể tìm cách hấp thụ chức năng của đối tác sáng tạo và giá trị mà nó tạo ra, thông qua việc mua lại. Như chúng tôi đã lưu ý, Facebook đã thành công trong việc mua lại Instagram vào năm 2012, giá trị của thương vụ là 1 tỷ đô-la. Sau đó nó đã thất bại trong việc mua lại Snapchat, nó chào giá ở mức 3 tỷ đô-la nhưng đồng sáng lập của công ty, Even Spiegel đã từ chối vào tháng Mười hai năm 2013.

Nền tảng cũng tìm cách làm suy yếu công ty khởi nghiệp bằng cách đẩy mạnh các đối thủ cạnh tranh, đó là cách Facebook đã làm đối với Zynga. Tính đến năm 2011, có hơn ba nghìn game trên Facebook, khi đó tập thể đã làm suy yếu năng lực đàm phán của Zynga.[20] Phản ứng của công ty khởi nghiệp này có thể là bán lại, có thể là chống lại thông qua kết nối đến nhiều nền tảng, hoặc là mở rộng sang các lĩnh vực kinh doanh khác. Giờ đây, Zynga đã kết nối với mạng xã hội QQ của Tencent và trên các nền tảng di động của Apple và Google, cũng như cung cấp dịch vụ đám mây của riêng mình.

CÁC NỀN TẢNG CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO (3): DỰA VÀO GIÁ TRỊ CỦA DỮ LIỆU

Một trong những khẩu hiệu của nền kinh tế Internet cho rằng "Dữ liệu là nguồn năng lượng mới", và giống như hầu hết những khẩu hiệu khác, nó hoàn toàn đúng. Dữ liệu có thể là nguồn giá trị to lớn của các doanh nghiệp nền tảng. Và những công ty hoạt động tốt đang sử dụng dữ liệu để nâng cao vị thế cạnh tranh của chúng theo nhiều cách khác nhau.

Các doanh nghiệp nền tảng có thể dùng dữ liệu để cải thiện hiệu suất cạnh tranh theo hai cách chung, đó là theo chiến thuật và theo chiến lược. Một ví dụ của việc sử dụng dữ liệu theo chiến thuật là áp dụng trong việc thực hiện thử nghiệm A/B (A/B testing), để tối ưu hóa các công cụ đặc thù hoặc là những chức

năng của nền tảng. Nếu Amazon muốn xác định nên đặt nút Mua Ngay ở góc trên bên phải hay góc trên bên trái trên một trang web sẽ tạo ra nhiều đơn hàng hơn, nó có thể thực hiện một cuộc thử nghiệm bằng cách thay đổi vị trí xuất hiện một cách ngẫu nhiên của nút Mua Ngay và sau đó đối chiếu lại kết quả, có thể là bảng phân tích chéo giữa các đặc tính khách hàng khác nhau. Phân tích dữ liệu theo chiến thuật hầu hết là có hiệu quả, đó là lý do vì sao mà hiện nay Amazon đặt nút Mua Ngay ở góc trên bên phải của một trang web.

Sự phân tích dữ liệu theo chiến lược được áp dụng ở quy mô rộng hơn. Nó tìm kiếm sự hỗ trợ trong việc tối ưu hóa hệ sinh thái bằng cách theo dõi ai khác đang tạo ra giá trị, kiểm soát giá trị và di chuyển giá trị ở cả bên trong lẫn bên ngoài nền tảng, và bằng cách nghiên cứu bản chất của các hoạt động của chúng. Khi Facebook dùng dữ liệu về hoạt động của người dùng để quan sát và biết được rằng Zynga đang làm những điều gì đó không như mong đợi, hoặc là phát hiện ra Instagram đang chuyển hướng lưu lượng người dùng bằng những cách thức lạ thường. Đó chính là phân tích dữ liệu theo chiến lược.

Có một vài cuộc chiến mang tính chiến lược đáng chú ý có phần thắng nghiêng về các công ty biết tận dụng những lợi thế về dữ liệu để vượt qua các đối thủ của mình.

Hầu hết bằng sự đo đạc, Monster có thể giành chiến thắng trong cuộc chiến để chiếm ưu thế giữa các nền tảng việc làm. Là một trong những công ty tham gia sớm nhất vào thị trường, nó có được lợi thế của công ty đi trước, và nhanh chóng tạo được các hiệu ứng mạng mạnh mẽ trong thị trường hai chiều mà ở đó, công ty và người lao động tìm kiếm lẫn nhau. Tuy nhiên, có những giới hạn sẵn có đối với dữ liệu mà Monster thu thập được. Bởi vì Monster chỉ tập trung vào những người tìm việc tích cực nên nó không nắm bắt được thông tin liên quan đến những mạng xã hội rộng lớn hơn của người dùng. Và một khi một tương tác tìm kiếm việc làm được hoàn thành, cả nhà tuyển dụng lẫn người lao động đều không dùng nền tảng nữa, tạm ngưng luồng dữ liệu về tổng thể.

Ngược lại, LinkedIn đã tập trung vào các mạng xã hội của những người đi làm, chứ không chỉ tập tung vào người tìm việc tích cực. Điều này sẽ dẫn đến mức độ tương tác liên tục cao hơn và thu thập được nhiều dữ liệu hơn từ những người đang hài lòng với công việc của họ nhưng vẫn sẵn sàng xem xét những cơ hội việc làm mới, vì thế LinkedIn sẽ có được một cơ sở dữ liệu người dùng

được mở rộng đáng kể. LinkedIn cũng thu thập được dữ liệu từ những tương tác giữa các chuyên gia với nhau cũng như những tương tác của họ với các nhà tuyển dụng, vì vậy nó có được hai vòng lặp phản hồi riêng biệt trên cùng một nền tảng. Sau đó, LinkedIn bắt đầu nhấn mạnh đến quá trình tạo ra nội dung và chia sẻ nội dung bởi người dùng trên nền tảng để khuyến khích thêm lý do để người dùng dành thời gian sử dụng nền tảng này. Lợi thế to lớn của LinkedIn về quy mô, về sự hiểu biết sâu sắc, và về khối lượng dữ liệu thông tin thị trường đã mang đến cho nó lợi thế cạnh tranh khổng lồ so với đối thủ Monster.

Thiết kế của nền tảng có thể được tối ưu hóa theo nhiều cách khác nhau để tạo ra dữ liệu người dùng tốt hơn. Được định hướng bởi sự phân tích về mạng lưới hai phía, chúng tôi đã phát triển cho công ty SAP một bộ khuyến nghị về việc thiết kế của các công cụ phân tích dữ liệu làm đòn bẩy cho hệ sinh thái hoàn thiện.

Chúng tôi nhấn mạnh vào giá trị của các công cụ tìm kiếm giúp khách hàng tìm kiếm những nhà cung cấp giải pháp trong số những đối tác tham gia vào hệ sinh thái của SAP. Những kết hợp tốt hơn được tạo điều kiện thuận lợi nhờ dữ liệu cải tiến sẽ làm cho hai phía của thị trường đều thỏa mãn. Chúng tôi cũng đã lưu ý rằng, những nhà cung cấp giả pháp có thể tìm kiếm khách hàng bằng cách xác định những tìm kiếm không thành công của người dùng, việc này phản ánh sự tồn tại của những khách hàng tiềm năng đang có nhu cầu về các giải pháp kinh doanh. Thêm vào đó, chúng tôi cũng lưu ý đến sự cần thiết của những công cụ giúp khách hàng kiểm tra khả năng của họ so với các công ty khác trên cùng một nền tảng, cũng như các công cụ giúp các nhà phát triển so sánh khả năng của họ với các nhà phát triển khác trên cùng một nền tảng. Những công cụ như thế này có thể giúp cho người dùng của SAP có nhiều lợi thế cạnh tranh hơn những đối thủ không tham gia vào nền tảng của SAP.

Một bộ kiến nghị cuối cùng mà chúng tôi phát triển cùng SAP đó là tìm kiếm những dịch vụ kinh doanh mới có thể cắt ngang ngành công nghiệp và các tính năng mới đang nhanh chóng nổi lên ở phần "cái đuôi dài", tức là chúng đang phát triển ngày càng phổ biến trong số những người dùng doanh nghiệp. Những điều này cho thấy những nguồn giá trị mới mà những nền tảng như SAP có thể hấp thụ được trên nền tảng của nó để phục vụ lợi ích của những đối tác trong hệ sinh thái, những người chưa khám phá được những điều này.

Vì thế, sự phân tích dữ liệu có thể làm tăng đáng kể năng lực của

các doanh nghiệp nền tảng và các đối tác trong hệ sinh thái của nó, làm cho nền tảng thành công hơn và tăng đáng kể khả năng tạo ra giá trị cho người dùng. Các phân tích dữ liệu có thể dẫn đường cho sự đầu tư vào thiết kế sản phẩm và sự thành công của cả khách hàng lẫn đối tác, tăng cường các hiệu ứng mạng của nền tảng. Nhìn chung, những công cụ phân tích dữ liệu mới này tạo ra rào cản vững chắc chống lại những công ty mới tham gia vào thị trường - đây chính là phiên bản rào cản cạnh tranh của Porter dành cho nền tảng. Nếu như các đối thủ cạnh tranh không có dữ liệu thì họ không thể tạo ra được giá trị, điều đó có nghĩa là họ không thể tạo ra được các tương tác, vì thế sẽ giới hạn sự tiếp cận dữ liệu của họ về sau.

CÁC NỀN TẢNG CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO (4): TÁI XÁC ĐỊNH VIỆC SÁP NHẬP VÀ MUA LẠI

Chiến lược sáp nhập và mua lại (M&A) cổ điển gợi ý rằng, những người lãnh đạo doanh nghiệp nên theo đuổi các công ty mục tiêu khi các công ty này có thể thêm vào các sản phẩm bổ sung hoặc là tăng khả năng thâm nhập thị trường hoặc là giảm chi phí chuỗi cung ứng. Trong một thế giới bị thống trị bởi mô hình cạnh tranh của năm nguồn lực, câu hỏi quan trọng thúc đẩy sự định giá của một vụ M&A là có hay không một công ty mục tiêu có được một hàng rào bảo vệ cho pháo đài có giá trị lớn của nó.

Những nhà quản lý của nền tảng cần phải điều chỉnh chiến lược này. Đối với họ, câu hỏi quan trọng sẽ là, liệu rằng công ty mục tiêu có tạo giá trị cho một cơ sở dữ liệu khách hàng có sự chồng lấn đáng kể với cơ sở dữ liệu khách hàng mà họ đang phục vụ hay không.

Nếu câu trả lời là có, khi đó một kết luận dự kiến sẽ đạt được đối với công ty mục tiêu có thể được mua lại. Tuy nhiên, có những trở ngại bổ sung cần được giải quyết trước khi thực hiện cam kết mua lại. Những trở ngại đó chính là khả năng sinh lời của công ty mục tiêu, khả năng tạo ra một luồng liên tục các tương tác lặp lại từ những người tham gia nền tảng. May mắn thay, doanh nghiệp nền tảng lại có được vị trí đặc quyền trong việc đo lường lại giá trị của một thương vụ mua lại tiềm năng. Không giống như một công ty truyền thống, người sở hữu của nền tảng có thể trì hoãn thương vụ mua lại cho đến khi quan sát được cách thức một đối tác giao dịch trên nền tảng này.

Điều này giải quyết được thách thức truyền thống của sự bất đối xứng về thông tin trong việc định giá M&A. Thay vì chỉ dựa vào

dữ liệu tài chính được kiểm toán bởi một người khác để ra quyết định cho việc mua lại, giờ đây người mua có thể dựa vào sự quan sát trực tiếp của dữ liệu giao dịch và ngay cả việc thực hiện những thử nghiệm trong thế giới thực để kiểm tra các kịch bản chiến lược khác nhau. Việc quản lý một nền tảng cho phép bạn thiết lập mối quan hệ đối tác để thúc đẩy việc thử nghiệm trước khi chính thức ký vào một thỏa thuận mua lại này.

Hơn thế nữa, dựa trên thực tế rằng, các doanh nghiệp nền tảng không cần phải sở hữu tất cả những tài sản quan trọng cho đến khi họ tiếp cận những tài sản này trong hệ sinh thái của chúng. Vì vậy, việc các doanh nghiệp nền tảng thực hiện các thương vụ M&A ít hơn so với nhiều công ty truyền thống. Trong quá trình này, chúng có được ít nhất là hai lợi ích đáng kể.

Lợi ích đầu tiên, việc yêu cầu một phần của giá trị được tạo ra bởi một đối tác của nền tảng sẽ có ít rủi ro hơn nhiều so với việc mua hẳn đối tác đó. Nhớ lại rằng, vào năm 2011, Farmville và Mafia Wars là những hit đình đám nhất trong lĩnh vực game, thúc đẩy giá trị của công ty phát triển game Zynga trên thị trường chứng khoán đạt tới đỉnh. Thật dễ dàng tưởng tượng ra rằng, những nhà lãnh đạo của Facebook bị cám dỗ mua lại Zynga. Điều này chẳng những cung cấp cho họ giá trị đầy đủ của công ty game Zynga, mà còn ngăn cản các nền tảng đối thủ như Myspace truy cập tài sản quan trọng này.

Nhưng Facebook đã chống lại được sự cám dỗ đó một cách khôn ngoan. Lĩnh vực phát triển game nổi tiếng với sự không thể đoán trước được của nó. Ngay cả những game thành công nhất cũng bị lụi tàn sau một vài năm, vì thế không có bất kỳ sự bảo đảm nào cho sự xuất hiện một hit khác theo sau đó. Thay vì mua lại Zynga và gánh vác trách nhiệm tạo ra chiến thắng lớn lao tiếp theo, sẽ là tốt hơn đối với Facebook trong việc cho phép hàng trăm công ty game cạnh tranh nhau để tạo ra cú hit tiếp theo, và từ đó chiếm lấy một phần của các game nổi trội.

Lợi thế thứ hai là, việc giữ một mối quan hệ đối tác ở mức bình thường giảm độ phức tạp về mặt công nghệ của nền tảng. Như thuật ngữ tích hợp theo chiều dọc có bao hàm, bất kỳ một doanh nghiệp mới nào mà doanh nghiệp nền tảng mua lại phải được tích hợp với chính nền tảng đó, điều này tạo ra cả những thách thức về mặt công nghệ cũng như thách thức về mặt chiến lược. Vì vậy, một nền tảng được xây dựng từ hàng tá công nghệ được phát triển một cách độc lập sẽ đổ vỡ sớm hơn, tốn chi phí nhiều hơn, cho ra trải nghiệm khách hàng tệ hơn so với một nền tảng được

xây dựng dựa trên một cấu trúc tinh gọn có khả năng tiến hành tất cả hoạt động kinh doanh thông qua các giao diện tinh gọn. Nhớ lại cuộc thảo luận của chúng tôi về những lợi ích của việc thiết kế mô đun trong chương 3: trong một hệ thống mô-đun, khi một phần hoặc một đối tác thất bại, một phần mới có thể được hóan đổi tương đối dễ dàng. Nhưng khi một phần hoặc một đối tác thất bại trong một hệ thống tích hợp, cả hệ thống có thể ngưng hoạt động.

Vì những lý do này, những nhà quản lý của các doanh nghiệp nền tảng có thể có đủ khả năng giải quyết thách thức của chiến lược M&A một cách chín chắn hơn, thận trọng hơn so với những nhà lãnh đạo của các công ty truyền thống, những người thường cảm thấy bị thúc ép phải mua thật nhanh một công ty khởi nghiệp hấp dẫn tiếp theo trước khi những đối thủ khác mua nó.

CÁC NỀN TẢNG CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO (5): BAO PHỦ NỀN TẢNG

Những nhà quản lý nền tảng cần phải liên tục xem xét nền tảng theo chiều dọc, quan sát các hoạt động của các nền tảng khác, đặc biệt là các nền tảng cùng phục vụ chung đối tượng người dùng hoặc có sự chồng lấn về đối tượng người dùng. Chúng tôi gọi chúng là những nền tảng lân cận nhau. Khi một tính năng mới xuất hiện trên một nền tảng lân cận, nó có thể đại diện cho một mối đe dọa cạnh tranh, bởi vì những người dùng trên nền tảng của bạn có thể bị lôi cuốn bởi tính năng mới này đến mức bắt đầu thực hiện việc kết nối với nhiều nền tảng một lúc hoặc thậm chí từ bỏ nền tảng của bạn hoàn toàn.

Để xử lý vấn đề này, người quản lý của nền tảng có thể chọn một trong hai cách sau, hoặc là trực tiếp cung cấp một tính năng tương tự, hoặc là cung cấp gián tiếp thông qua một đối tác của hệ sinh thái. Khi được sử dụng thành công, chiến lược này dẫn đến hiện tượng mà chúng ta gọi là sự bao phủ nền tảng. Điều này xảy ra khi một nền tảng hấp thụ hiệu quả các chức năng và cơ sở dữ liệu của một nền tảng lân cận.

Ví dụ, trở về những năm 1990, công ty RealNetworks đã phát minh ra Real Audio, một phần mềm nghe nhạc trực tuyến vào năm 1995. Nó đã sớm chiếm lĩnh 100% thị trường. Nhưng một khi Microsoft quyết định chiếm lấy thị trường này, quy mô to lớn của nền tảng hiện tại mà nó đang sở hữu đã cho nó một lợi thế hầu như không thể nào ngăn cản lại được. Vì MS Windows đã có được 90% thị phần của hệ điều hành, và hầu hết mọi người đang

quan tâm tới phần mềm nghe nhạc đều đang dùng hệ điều hành MS Windows từ Microsoft. Tất cả những gì Microsoft cần phải làm đó là phát triển một phần mềm tương tự như phần mềm Real Audio và cung cấp nó cho người dùng như là một phần trong gói phần mềm của hệ điều hành Windows. Nền tảng nghe nhạc của Windows nhanh chóng bao phủ nền tảng khá nhỏ hơn mà Real Audio đã tạo ra, mặc dù phần mềm này có hiệu suất cao.

Chiến lược bao phủ này là một chiến lược phổ biến mà chúng ta có thể thấy nó đang phát huy tác dụng trong nhiều cuộc chiến của nền tảng. Hiện nay, Apple đang cố gắng sử dụng nền tảng iPhone của nó để bao phủ các thị trường dành cho các hệ thống thanh toán di động và các thiết bị mang được trên người. Tương tự, tập đoàn Haier của Trung Quốc đang mở rộng nền tảng đồ gia dụng của nó để tăng khả năng bao phủ thị trường dành cho các ứng dụng nhà thông minh.

Dĩ nhiên là cơ hội và nguy cơ luôn đi đôi với nhau. Nếu một nền tảng A đang cố gắng bao phủ nền tảng lân cận B bằng cách phát triển một tính năng cạnh tranh với tính năng hấp dẫn nhất mà nền tảng B đang cung cấp cho khách hàng. Khi đó nền tảng B có thể cũng sẽ cố gắng bao phủ nền tảng A bằng cách thực hiện một cuộc tấn công cùng loại để trả đũa. Trong cuộc chiến bao phủ loại này, nền tảng nào lớn hơn, có cơ sở dữ liệu người dùng ban đầu lớn hơn, và các hiệu ứng mạng mạnh mẽ hơn thường giành được chiến thắng. Nhưng câu chuyện về cuộc chiến giữa Monster và Linked đã chứng minh, một nền tảng cung cấp được giá trị cao cho người dùng có thể giành chiến thắng trong cuộc chiến cạnh tranh mặc dù gặp phải những bất lợi về quy mô ở thời điểm ban đầu.

Bằng những sự so sánh với các doanh nghiệp truyền thống, các doanh nghiệp nền tảng có thể hành động nhanh chóng để đáp ứng lại sự thay đổi của cuộc cạnh tranh, và tự tạo ra những cuộc tấn công cạnh tranh của chính mình. Các nền tảng giành được chiến thắng luôn là những nền tảng có khả năng tạo ra các giá trị lớn nhất cho người dùng một cách nhất quán. Nhưng trong việc kinh doanh ngày nay, không có chiến thắng nào là mãi mãi, điều đó có nghĩa là các doanh nghiệp nền tảng ít nhất phải thận trọng trong việc phòng ngự, tránh tự mãn giống như các công ty truyền thống.

CÁC NỀN TẢNG CẠNH TRANH NHƯ THẾ NÀO (6): THIẾT KẾ NỀN TẢNG CẢI TIẾN

Trong thế giới của các doanh nghiệp truyền thống, các công ty cạnh tranh với nhau bằng cách cố gắng tạo ra những sản phẩm và dịch vụ có chất lượng cao hơn. Tương tự như vậy, các nền tảng cạnh tranh với nhau bằng cách cố gắng cải tiến chất lượng của những công cụ mà chúng cung cấp để kéo người dùng về, tạo thuận lợi cho các tương tác, và thực hiện kết hợp nhà sản xuất với người tiêu dùng (đó là những yếu tố cơ bản của việc thiết kế nền tảng mà chúng tôi đã miêu tả trong Chương 3).

Chúng ta đã thấy được một ví dụ đơn giản giải thích cách chúng hoạt động thế nào trong Chương 5, khi chúng tôi đã giải thích cách nền tảng lưu trữ video Vimeo đã xoay sở để cùng tồn tại với YouTube mặc dù cùng phục vụ một thị trường chồng lấn nhau, bằng cách khác biệt hóa chính nó thông qua các dịch vụ lưu trữ tốt hơn, cho phép băng thông lớn hơn, phản hồi có giá trị từ người dùng nhiều hơn, không có các đoạn quảng cáo ở trước mỗi video, và nhiều tính năng lôi cuốn khác đối với một số nhà sản xuất video có chọn lọc thay vì tập trung lượng người xem quá tràn lan như YouTube. Cách cạnh tranh của Vimeo so với YouTube cũng giống với cách nhiều doanh nghiệp truyền thống cùng tồn tại với đối thủ thống trị thị trường, đó là bằng cách xác định một phân khúc thị trường chuyên biệt và tạo ra sản phẩm cao cấp thiết kế phục vụ riêng cho đối tượng đó.

Trong một số trường hợp, việc thiết kế nền tảng ưu việt cho phép một nền tảng có được sự cạnh tranh vượt trội so với đối thủ trước đó. Lúc đầu, Airbnb có số lượng người dùng ít hơn nhiều so với Craigslist, một nền tảng cũng cung cấp dịch vụ đăng tin cho thuê phòng ở và căn hộ ngắn hạn. Tuy nhiên, Airbnb đã làm tốt nhiệm vụ phát triển những chức năng chính của nền tảng, đó là những chức năng về tạo thuận lợi cho các tương tác và tạo ra sự kết hợp tốt trên nền tảng. Trên Craigslist, người dùng tìm kiếm phòng sẽ chìm trong một danh sách các lựa chọn không được quản lý tốt, chỉ được phân chia theo thành phố và được sắp xếp theo thời gian đăng tin. Ngược lại, Airbnb cho phép người dùng tìm kiếm thông qua các lựa chọn được sắp xếp không chỉ theo đặc điểm mà còn theo giá trị, số phòng, giá cả và vị trí địa lý được thể hiện rõ trên bản đồ. Hơn thế nữa, người dùng còn có thể thực hiện các giao dịch trực tiếp thông qua Airbnb, trong khi đó người dùng của Craigslist chỉ có thể đạt được sự thỏa thuận cho thuê bên ngoài nền tảng. Điều này khiến Airbnb dễ sử dụng hơn, cho phép nền tảng phát triển nhanh chóng, vượt qua mặt cả công ty dẫn đầu trước kia trong cùng lĩnh vực của nó.

KHI SỰ THUẬN LỢI TRỞ NÊN BỀN VỮNG: NHỮNG THỊ

TRƯỜNG MÀ NGƯỜI THẮNG CHIẾM TẤT CẢ

Trong kinh doanh, không có chiến thắng nào là mãi mãi cả, nhưng thỉnh thoảng lại có một công ty đặc biệt có khả năng chiếm lĩnh được vị trí thống lĩnh thị trường trong lĩnh vực hoạt động của nó trong một thập kỷ hoặc lâu hơn nữa. Khi điều này xảy ra, chúng ta có thể nói rằng, công ty này đã duy trì được một lợi thế bền vững. Và điều này hầu hết thường xảy ra trong một thị trường người thắng chiếm tất cả (winner-take-all). Đây là một thị trường mà trong đó các nguồn lực đặc biệt kết hợp lại với nhau để khuyến khích người dùng đổ dồn về một nền tảng trong khi đó không quan tâm đến các nền tảng khác. Bốn nguồn lực thường mô tả đặc điểm của các thị trường người thắng chiếm tất cả là tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung, các hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ, chi phí cao cho việc kết nối nhiều mạng hoặc chuyển mạng lưới, và thiếu phân khúc thị trường chuyên biệt.

Như chúng tôi đã giải thích trong Chương 2, tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung là một nguồn sức mạnh của thị trường trong thời đại công nghiệp, nó được thúc đẩy bởi chi phí sản xuất cố định ở quy mô to lớn trong các ngành công nghiệp như vận tải đường sắt, thăm dò dầu mỏ và gas, phát triển dược phẩm, sản xuất ô tô và máy bay. Trong những ngành công nghiệp như thế này, khối lượng đóng vai trò quan trọng bởi vì chi phí khấu hao trên càng nhiều người mua đồng nghĩa rằng lợi nhuận biên sẽ cải thiện theo quy mô. Intel có thể phải đầu cho 1 tỷ đô-la để phát triển một nhà máy sản xuất chất bán dẫn, nhưng một khi nhà máy này đã xây dựng xong, chi phí gia tăng để chế tạo ra một triệu hoặc một tỷ chip là không đáng kể. Tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung càng lớn thì xu hướng tập trung thị trường càng cao. Ở Mỹ, mặc dù các thị trường cạnh tranh và áp lực pháp lý được tạo ra bởi luật chống độc quyền, một nhóm các công ty chiếm lĩnh các ngành công nghiệp trong đó tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung đóng một vai trò to lớn – ví dụ như ngành sản xuất ô tô.

Như chúng ta đã thấy trong Chương 2, các hiệu ứng mạng là nguồn sức mạnh của thị trường trong thời đại Internet. Nhờ vào các hiệu ứng mạng tích cực, giá trị được tạo ra và lợi nhuận biên thu được của công ty đều tăng lên khi có nhiều người dùng tham gia vào hệ sinh thái.[21] Đó là lý do tại sao các công ty có được hiệu ứng mạng có thể thu được giá trị gấp 10 lần so với các công ty khác có cùng doanh thu nhưng lại không có các hiệu ứng mạng.[22] Với sự tập trung vào sản phẩm hiện tại và các mô hình kinh doanh, Houghton Mifflin Harcourt, NBC, Lexis, và Whirlpool không có được các hiệu ứng mạng mạnh mẽ. Trong khi đó

Amazon, Netflix, LegalZoom và Nest lại có được điều này. Bởi vì các hiệu ứng mạng tích cực thu hút nhiều người dùng hơn nữa tham gia vào nền tảng lớn hơn, đó chính là nguồn lực thứ hai làm lớn mạnh xu hướng người thắng chiếm tất cả của thị trường.

Một yếu tố thứ ba thúc đẩy hiệu ứng người thắng chiếm tất cả đó chính là chi phí kết nối nhiều mạng và chi phí chuyển mạng lưới. Như chúng tôi có nó đến trong phần trước của chương này, kết nối nhiều mạng xảy ra khi người dùng tham gia vào nhiều hơn một nền tảng kết nối. Dĩ nhiên là kết nối nhiều mạng cho phép người dùng tận dụng được các lợi ích được cung cấp bởi nhiều nền tảng. Nhưng nó luôn luôn phát sinh một khoản chi phí, đó là tiền (chẳng hạn như phí thuê bao ở nhiều nền tảng khác nhau) hoặc là một thứ gì khác (ví dụ như sự bất tiện của việc đưa dữ liệu lên nhiều nền tảng khác nhau).

Tương tự với chi phí kết nối nhiều mạng là chi phí chuyển mạng lưới, đó là chi phí liên quan đến việc rời bỏ một nền tảng và chuyển sang dùng một nền tảng khác. Và một lần nữa, chi phí này có thể là tiền (như là tiền phạt khi một thuê bao chuyển sang dùng dịch vụ của nhà mạng khác khi chưa kết thúc hợp đồng hiện tại) hoặc có thể không phải là tiền (như là sự bất tiện của việc chuyển hình ảnh gia đình bạn từ một dịch vụ lưu trữ của trang web này sang một nơi khác).

Khi mà cả chi phí kết nối nhiều mạng và chi phí chuyển mạng lưới đều cao hơn, dẫn đến xu hướng đẩy thị trường theo hướng tập trung cao hơn, bị chi phối bởi một vài công ty có quy mô lớn hơn. Ví dụ, bởi vì hầu hết mọi người không có khả năng mang cùng một lúc cả hai chiếc điện thoại Android và Apple, vì thế họ thường chọn một trong hai loại điện thoại này và dùng nó ít nhất là một vài năm. Ngược lại, chi phí thấp khuyến khích mọi người tham gia vào hai hoặc nhiều nền tảng cùng một lúc. Bởi vì hầu hết các thẻ tín dụng có phí thường niên khá thấp hoặc không thu phí thường niên, nhiều người mang cả thẻ Visa, MasterCard, và thẻ American Express trong ví của họ, và có thể đi kèm với đó là các thẻ thành viên của các cửa hàng bách hóa. Họ sẽ lựa chọn để sử dụng các thẻ này trong những hoàn cảnh khác nhau dựa trên sự tiện lợi và các yếu tố khác nữa.

Trong những thị trường mà chi phí kết nối nhiều mạng và chi phí chuyển mạng lưới là ở mức thấp, những công ty mới tham gia vào thị trường vẫn có thể chiếm được thị phần cho mình một cách dễ dàng, từ đó có thể dần đầu thị trường có tính chất mở và thường xuyên thay đổi. Ví dụ, bởi vì các mạng xã hội đều cung cấp miễn

phí đối với các dịch vụ cơ bản, vì vậy việc kết nối với hai nền tảng hầu như không tốn kém gì cả, đây chính là một lý do mà Facebook và LinkedIn có thể cạnh tranh thành công với các công ty ra mắt trước đó, tương ứng là các công ty Myspace và Monster. Nhưng ngược lại, chi phí kết nối nhiều mạng khá cao cũng chính là lý do mà Microsoft đã gặp phải nhiều khó khăn khi gia nhập vào thị trường di động sau Apple và Google, mặc dù nó có lợi thế về hệ điều hành dành cho máy tính để bàn và thị phần mà nó chiếm được sau khi nó mua lại công ty sản xuất điện thoại di động Nokia.

Yếu tố thứ tư cũng là yếu tố cuối cùng tác động đến quy mô bên phía nhu cầu của thị trường là thị hiếu của người dùng đối với phân khúc thị trường chuyên biệt. Khi một nhóm người dùng cụ thể có những nhu cầu hay thị hiếu đặc biệt, họ có thể chuyển sang dùng một nền tảng khác, điều này làm yếu đi hiệu ứng người thắng chiếm tất cả. Vào những năm 1990, khi Windows có được những lợi thế mạnh mẽ trong thế giới của hệ điều hành dành cho máy tính để bàn được tạo ra bởi các hiệu ứng mạng mạnh mẽ của nó, và chi phí cao cho việc kết nối nhiều mạng trong thị trường. Apple đã sống sót nhờ vào phân khúc thị trường chuyên biệt, nó rất phổ biến trong cộng đồng của các nghệ sỹ đồ họa và các nhạc sỹ. Tương tự, LinkedIn đã có thể thiết lập một chỗ đứng trong thế giới của các mạng xã hội. Nó chống lại được các hiệu ứng mạng vượt trội của Facebook bởi vì nó phục vụ cho những nhu cầu đặc biệt của những người đi làm.

Một thị trường có rất ít hoặc không có phân khúc thị trường chuyệt biệt dễ bị ảnh hưởng đặc biệt từ hiệu ứng người thắng chiếm tất cả. Và các nguồn lực của người thắng chiếm tất cả càng lớn thì sức cạnh tranh của nền tảng càng dữ đội. Trong thị trường dành cho các dịch vụ vận tải chia sẻ xe, sự vắng bóng về những nhu cầu của người dùng đặt biệt và sự hiện diện của các hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ giúp giải thích cho sự cạnh canh khốc liệt giữa Uber và Lyft. Mỗi bên đều liên tục lôi kéo tài xế của bên còn lại về phía mình bằng cách đưa ra chính sách về tiền thưởng giới thiệu và ưu đãi bằng tiền mặt. Ví dụ, Lyft đã cáo buộc Uber về việc đặt xe rồi lại hủy ngay sau đó với hơn 5.000 chuyến xe nhằm mục đích gây cản trở cho dịch vụ của Lyft. Nhưng Uber đã bác bỏ cáo buộc này. Nhưng không nghi ngờ gì khi cả hai công ty đều tin rằng chỉ có một công ty có thể sống sót qua cuộc cạnh tranh này, và rằng mỗi bên đều quyết tâm làm bất cứ điều gì cần thiết để trở thành công ty duy nhất đứng vững.

Như chúng ta đã thấy, bản chất của sự cạnh tranh trong thế giới

nền tảng rất khác so với trong thế giới của các doanh nghiệp truyền thống. Đó là một bước kế tiếp tự nhiên để tự hỏi rằng có hay không và làm thế nào để những sự khác biệt này ảnh hưởng đến bản chất của những quy định doanh nghiệp. Liệu định nghĩa của những khái niệm cơ bản như sự độc truyền, giao dịch thương mại công bằng, ấn định giá cả, thủ tục chống cạnh canh, và hạn chế thương mại có cần thiết được xem xét khi ứng dụng chúng với các doanh nghiệp nền tảng? Liệu các quy luật đang tồn tại có được thiết kế hiệu quả và hợp lý để bảo vệ sự quan tâm của người tiêu dùng, công nhân, nhà cung cấp, đối thủ cạnh tranh, và toàn bộ cộng đồng trong thế giới của nền tảng? Những câu hỏi này sẽ được chúng tôi giải đáp trong chương tiếp theo.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 10

- Cuộc cạnh tranh của nền tảng giống như một ván cờ 3 chiều, nó bao gồm sự cạnh tranh ở cấp độ: Các nền tảng cạnh tranh với nhau, nền tảng cạnh tranh với đối tác và đối tác cạnh tranh với nhau.

- Trong thế giới nền tảng, sự cạnh tranh trở nên ít quan trọng hơn sự hợp tác và đồng sáng tạo. Kiểm soát các mối quan hệ trở nên quan trọng hơn kiểm soát các nguồn lực.

- Một số phương pháp mà các nền tảng sử dụng để cạnh tranh lẫn nhau và tránh người dùng kết nối nhiều mạng bao gồm: Hạn chế truy cập vào nền tảng; đẩy mạnh việc đổi mới sáng tạo để rồi nắm bắt được giá trị của nó; tận dụng giá trị của thông tin; nuôi dưỡng mối quan hệ đối tác thay vì theo đuổi việc sáp nhập và mua lại; bao phủ nền tảng; và thiết kế nền tảng cải tiến.

- Các thị trường mà người thắng chiếm tất cả tồn tại ở một số thị trường nền tảng nhất định. Chúng được thúc đẩy bởi bốn yếu tốt chính: tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung, chi phí cho kết nối nhiều mạng và chuyển đổi mạng lưới, và việc thiếu phân khúc thị trường chuyên biệt. Trong các thị trường người thắng chiếm tất cả, sự cạnh tranh có xu hướng cực kỳ khốc liệt.

CHÚ THÍCH

1. David J. Teece, “Next Generation Competition: New Concepts for Understanding How Innovation Shapes Competition and Policy in the Digital Economy,” Journal of Law Economics and Policy 9, no. 1 (2012): 97-118.

2. David B. Yoffie và Michael A. Cusumano, Strategy Rules: Five Time- less Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs (New York: HarperCollins, 2015); F. F. Suarez và J. Kirtley, "Innovation Strategy— Dethroning an Established Platform," MIT Sloan Management Review 53, no. 4 (2012): 35.

3. David Barboza, "China's Internet Giants May Be Stuck There," tạp chí New York Times, 23/3/2010, http:// www.nytimes.com/2010/03/24/ business/global/24 internet.html.

4. Brad Stone, "Alibaba's IPO May Herald the End of U.S. E-Commerce Dominance," tạp chí Businessweek, 7/8/2014, http:// www.bloomberg. com/bw/articles/2014-08-07/alibabas-ipo-may-herald-the-end-of-u-dot-s-dot-e-commerce-dominance.

5. Sarit Markovich và Johannes Moenius, "Winning While Losing: Com- petition Dynamics in the Presence of Indirect Network Effects," Inter- national Journal of Industrial Organization 27, no. 3 (2009): 346-57.

6. Stone, "Alibaba's IPO."

7. Michael E. Porter, "How Competitive Forces Shape Strategy," Harvard Business Review 57, no. 2 (1979): 137-45; Michael E. Porter, Compet- itive Strategy (New York: Free Press, 1980).

8. Birger Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Firm," Strategic Management Journal 5 (1984): 171-80.

9. Paul Zimnisky, "A Diamond Market No Longer Controlled By De Beers," Kitco Commentary, 6/6/2013, http://www.kitco.com/ ind/ Zimnisky/2013-06-06-A-Diamond-Market-No-Longer-Controlled-By- De-Beers.html.

10. Richard D'Aveni, Hypercompetition (New York: nxb Free, 1994), 4.

11. Rita Gunther McGrath, The End of Competition: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business (Cambridge, MA: nxb Harvard Business Review, 2013).

12. Steve Denning, "What Killed Michael Porter's Monitor Group? The One Force That Really Matters," tạp chí Forbes, 20/11/2012, http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2012/11/20/what-killed-michael-porters-monitor-group-the-one-force-that-really-

matters/.

13. Ming Zeng, “Three Paradoxes of Building Platforms,” Communi- cations of the ACM 58, no. 2 (2015): 27-9, cacm.acm.org/magazines/2015/2/182646-three-paradoxes-of-building-platforms/abstract.

14. Thomas Eisenmann, Geoffrey G. Parker, và Marshall Van Alstyne, “Platform Envelopment,” Strategic Management Journal 32, no. 12 (2011): 1270-85.

15. Geoffrey G. Parker và Marshall Van Alstyne, “Platform Strategy,” New Palgrave Encyclopedia of Business Strategy (New York: Macmillan, 2014).

16. Angel Salazar, “Platform Competition: A Research Framework and Synthesis of Game-Theoretic Studies,” Social Science Research Net-work, 15/2/2015, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2565337. Mimeo: Manchester Metropolitan University, 2015; Barry J. Nalebuff và Adam M. Brandenburger, Co-opetition (London: nxb HarperCollins Business, 1996).

17. Steve Jobs, “Thoughts on Flash,” tháng 4/2010, http://www.apple.com/hotnews/thoughts-on-flash/.

18. Vardit Landsman và Stefan Stremersch, “Multihoming in Two-Sided Markets: An Empirical Inquiry in the Video Game Console Industry,” Journal of Marketing 75, no. 6 (2011): 39-54.

19. Ming Zeng, “How Will Big Data and Cloud Computing Change Plat- form Thinking?”, keynote address, MIT Platform Strategy Summit, 25/7/2014, http://platforms.mit.edu/2014.

20. “Top 20 Apps with MAU Over 10 Million,” Facebook Apps Leader- board, AppData, appdata.com/leaderboard/apps?show_na=1. Chấp nhận 14/10/2015.

21. Carl Shapiro và Hal R. Varian, “The Art of Standards Wars,” Califor- nia Management Review 41, no. 2 (1999): 8-32.

22. Bill Gurley, “All Revenue Is Not Created Equal: Keys to the 10X Revenue Club,” Above the Crowd, 24/5/2011, http://abovethecrowd.com/2011/05/24/all-revenue-is-not-created-equal-the-keys-to-the-10x-revenue-club/.

23. Douglas MacMillan, “The Fiercest Rivalry in Tech: Uber vs. Lyft,” Wall Street Journal, 11/8/2014; C. Newton, “This is Uber’s Playbook for Sabotaging Lyft,” The Verge, 26/8/2014, http://www.theverge.com/2014/8/26/6067663/this-is-ubers-playbook-for-sabotaging-lyft.

Chương 11
Chính sách

Nền tảng nên (và không nên) được điều chỉnh như thế nào

Vào mùa thu năm 2014, các tàu điện ngầm ở thành phố New York bỗng nhiên được dán đầy quảng cáo của Airbnb – một công ty mà nhiều cư dân trong thành phố chỉ mới vừa biết đến. Nhưng đó không phải là những mẫu quảng cáo thuyết phục khách hàng tiềm năng thử các dịch vụ thuê phòng do Airbnb cung cấp như thông thường. Dân quảng cáo gọi đây là những quảng cáo truyền bá thương hiệu doanh nghiệp, chúng được thiết kế để đánh bóng danh tiếng của chính công ty. "Airbnb rất tuyệt vời với thành phố New York", đó chính là khẩu hiệu được viết trên mọi mẫu quảng cáo.

Nhưng không phải người đi tàu điện ngầm nào cũng đồng ý với vấn đề này. Ngày qua ngày, các mẫu quảng cáo này đã "bị sửa đổi" bởi những tay nghệ sỹ vẽ sơn tường theo những suy nghĩ của họ về công ty Airbnb. Nhà báo Jessica Pressler đã ghi lại những nhận xét hay nhất trên tạp chí New York. Một tấm quảng cáo được thêm vào với lời bình luận như sau, "Airbnb KHÔNG chịu trách nhiệm pháp lý." Một tấm quảng cáo khác thì bị sửa lại với dòng chữ nguệch ngoạc, "Người ta lầm lũi bước vào bên trong ngôi nhà của bạn mà chẳng cần đến chìa khóa để mở cửa!" Và trên một số tấm quảng cáo khác, cụm từ "với thành phố New York" được thay thế bằng một dòng kết luận viết tay khác: "Airbnb chỉ rất tuyệt vời với Airbnb mà thôi."

Cuộc chiến của những tấm quảng cáo đã phản ánh một sự xung đột lớn hơn đã và đang được tiến hành ở thành phố New York và ở các thành phố khác trên khắp thế giới, những nơi mà Airbnb đang mở rộng vị thế của nó. Chiến dịch quảng cáo truyền bá hình ảnh doanh nghiệp của Airbnb là một phần của chương trình vận động

hành lang và quan hệ công chúng đắt đỏ. Chương trình này được thiết kế để chống lại những gì mà công ty này nhìn thấy như sự đối xử không công bằng của cơ quan quản lý, các đối thủ cạnh tranh, và các nhân viên sai lạc của giới truyền thông và công chúng. Các vấn đề đang được tranh cãi, đó là: Có thật sự Airbnb đang mang lại may mắn và lợi ích cho New York và người dân ở đây, hay nó chỉ là một ung nhọt đang phá hoại chất lượng cuộc sống và sự lành mạnh về kinh tế của thành phố này? Và ai sẽ là người có quyền và sức mạnh để quyết định những vấn đề này?

THÁCH THỨC CỦA CƠ QUAN QUẢN LÝ: SỬA ĐỔI NHỮNG LUẬT LỆ CŨ CHO MỘT THẾ GIỚI MỚI

Sự xuất hiện của thế giới nền tảng đang làm gia tăng một thách thức xã hội quan trọng, đó là: Cần phải thiết kế các hệ thống quản trị bên trong và các tổ chức quản lý bên ngoài một cách cân bằng để bảo đảm cho chúng hoạt động công bằng.[1] Các nền tảng như Airbnb, Uber, Upwork, Relay Rides và các công ty khác nữa ngày càng có vai trò lớn hơn trong nền kinh tế và trong các vị trí xã hội cũng như chính trị. Các vấn đề liên quan đến quyền lợi của người tham gia nền tảng cũng như tác động của các doanh nghiệp nền tảng đến các lĩnh vực khác và đến toàn thể xã hội càng ngày càng đáng chú ý. Vì thế, sự phát triển chưa từng thấy của các nền tảng đang mang những vấn đề quản lý đến trước nhận thức người dân, theo những cách chưa từng thấy kể từ cuộc khủng hoảng tài chính những năm 2008-2009.

Khi những cuộc tranh cãi về những vấn đề này diễn ra ác liệt, nhiều nhà quan sát nhận ra rằng rất nhiều điều mà chúng ta "biết" về chính sách quản lý là sai, ít nhất là khi nó được áp dụng vào các thị trường nền tảng đang phát triển nhanh chóng như hiện nay. Có một áp lực đáng chú ý giữa những mục tiêu xã hội của việc thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo và phát triển kinh tế, điều này lý giải cho một cách tiếp cận tương đối tự do đối với việc quản lý các nền tảng, và các mục tiêu xã hội về ngăn ngừa thiệt hại, khuyến khích cạnh tranh công bằng, và duy trì sự tôn trọng pháp luật.

Đây là thời điểm cho các nhà làm chính sách, các học giả về pháp lý và các nhà vận động kinh doanh xem xét lại các giả định cũ về quy sau khi cân nhắc những sự thay đổi gây ra bởi sự nổi lên của các nền tảng. Trong chương này, chúng ta sẽ khám phá một vài câu hỏi quan trọng mà người lãnh đạo phải vật lộn trong những năm tới, khi nền tảng tiếp tục chuyển đổi nền kinh tế. Một vài vấn đề mà chúng ta sẽ khám phá bao gồm những ảnh hưởng có thể có

đối với chính sách thuế, nhà ở giá rẻ, an toàn công cộng, sự công bằng về kinh tế, bảo mật dữ liệu, quyền lao động và nhiều hơn thế nữa.

MẢNG TỐI CỦA CUỘC CÁCH MẠNG NỀN TẢNG

Chúng tôi đã nhận thấy rằng sự phát triển bùng nổ của nền tảng mang lại nhiều lợi ích. Tuy nhiên, chúng ta cũng phải thừa nhận rằng, sự lan rộng của nền tảng sẽ không mở ra một thiên đường cho nền kinh tế mới. Giống như mọi sự đổi mới trong kinh doanh, xã hội, hoặc là công nghệ, sự xuất hiện của các nền tảng cũng có tác hại tiềm tàng.[2]

Có một vài lời phàn nàn về sự xuất hiện của nền tảng đã phản ánh tác động gây rối của các doanh nghiệp nền tảng đối với các ngành công nghiệp truyền thống. Khi những lợi ích và kế sinh nhai của cả công ty và người đi làm có thể bị đe dọa bởi các mô hình kinh doanh mới, thì một điều tự nhiên sẽ đến, đó là họ sẽ chiến đấu chống lại bằng mọi cách có thể. Họ thực hiện việc thu thập bằng chứng, dù là có ý nghĩa hay không, để chứng tỏ rằng các mô hình mới này đang gây ra những tác hại cho nền kinh tế, môi trường, xã hội và văn hóa. Có một vài cuộc tấn công vào các doanh nghiệp nền tảng chắc chắn rơi vào loại này. Không có gì khó hiểu khi các nhà xuất bản lớn và các chuỗi nhà sách lớn có thể ghét Amazon, vì sao các công ty thu âm có thể ghét iTunes, vì sao các công ty taxi truyền thống có thể ghét Uber, và tại sao các chuỗi khách sạn có thể ghét Airbnb. Một cách tự nhiên, khi nền tảng bị các công ty truyền thống kể trên chỉ trích – có thể bằng cách kêu gọi thiết lập những quy định nghiêm ngặt giới hạn ảnh hưởng của nền tảng, những sự chỉ trích này rất đáng ngờ.

Nhưng điều này không có nghĩa rằng không có bất kỳ lời phàn nàn chính đáng nào về tác động của các doanh nghiệp nền tảng được đưa ra. Những người khách đến New York, nhờ Airbnb mà được tận hưởng những nơi ở giá rẻ, chính là những người yêu thích dịch vụ này. Trong khi đó, những người chủ nhà cũng có thêm một khoản tiền nhờ cho thuê những căn phòng trống của họ. Nhưng những người hàng xóm thì không vui vẻ gì cho lắm. Đã có những câu chuyện khủng khiếp xảy ra, như chuyện có những người thuê nhà qua Airbnb để hẹn hò với gái mại dâm (một trong những người báo cáo vụ này đã bị đâm), hay chuyện một nhóm thanh niên say xỉn mất kiểm soát trong những buổi tiệc tùng ồn ào đã bị đưa lên báo lá cải. Một chủ nhà ở Manhattan, bà Ken Podziba đã buộc phải lắp camera quan sát để chứng minh rằng một người thuê chỗ ở của bà đã vi phạm một điều luật của tiểu

bang đó là cấm cho thuê lại nhà trong ngắn hạn. Nhưng cuối cùng người thuê nhà này đã thắng kiện và không bị người chủ nhà đuổi ra ngoài. "Airbnb kiếm được tiền trong khi cho phép mọi người làm bất kỳ điều gì mà họ muốn, điều đó thật điên rồ", bà Podziba thốt lên.[3]

Như chúng ta đã thấy trong Chương 8, những tác động của Airbnb lên những bên thứ ba không liên quan đến việc cho thuê nhà được các nhà kinh tế gọi là các tác động bên ngoài. Một vấn đề kinh tế xảy ra thường xuyên khi những thiệt hại của các tác động tiêu cực bên ngoài không do những người hay những công ty tạo ra chúng gây ra, mà bởi "những người ngoài cuộc vô tội" bị mắc kẹt trong vấn đề rắc rối này. Tác động bên ngoài là cơ hội tuyệt vời cho một công ty phản đối lại đối thủ của nó và mời các nhà quản lý can thiệp vào. Và Airbnb đang đấu tranh chống lại một số vấn đề như thế.

Thiếu bảo hiểm thích hợp là một trong những câu hỏi nghiêm trọng xung quanh tác động bên ngoài của công ty Airbnb. Vào tháng Mười hai năm 2014, sau một năm liên tục bị phàn nàn, Airbnb đã thông báo một chính sách mới, nó sẽ cung cấp bảo hiểm pháp lý lên đến 1 triệu đô-la nhằm bảo vệ những người cho thuê nhà trên nền tảng ở Mỹ khỏi những thiệt hại gây ra bởi những người thuê nhà bất thường. Vấn đề ở đây là: Chính sách này được gọi là bảo hiểm thứ cấp, nó chỉ được khởi động sau các chính sách bảo vệ quyền lợi chủ nhà đã được áp dụng hết. Và gần như tất cả các chính sách dành cho chủ nhà cá nhân ở Mỹ đều đặc biệt loại trừ "hoạt động thương mại" trong nhà của họ – bao gồm việc cho thuê nhà. Airbnb dường như hy vọng rằng những thiệt hại này sẽ bằng cách nào đó được đẩy cho các chính sách bảo hiểm cá nhân, vốn được quản lý bởi những công ty không tích cực điều tra khiếu nại – hoặc thường bị những người cho thuê nhà mạo danh trên Airbnb lừa đảo.

Một cách tự nhiên, dạng bảo hiểm một phần này gây lo lắng cho nhiều người cho thuê nhà trên Airbnb. Nhưng như nhà báo tài chính Ron Lieber chỉ ra, nó cũng tạo một tác động bên ngoài ảnh hưởng đến hàng ngàn công dân không liên quan khác. Anh ấy viết: "Nếu như Airbnb thành công trong việc chia sẻ rủi ro với các công ty bảo hiểm cá nhân thì phí bảo hiểm của mọi người phải tăng lên để chi trả cho nó."[4]

Dĩ nhiên, như chúng tôi đã lưu ý, có một vài tác động bên ngoài là tích cực, mang lại những lợi ích về kinh tế cũng như những lợi ích khác cho các bên thứ ba không liên quan. Một số dữ liệu cho thấy

giá khách sạn đã giảm nhẹ sau khi Airbnb ra đời, điều này có khả năng phát triển ngành kinh doanh du lịch và cuối cùng là mang lại lợi ích cho các nhà hàng ở địa phương và các điểm tham quan khác. Những dữ liệu khác cũng cho thấy số lượng các vụ tử vong vì lái xe trong tình trạng say xỉn cũng đã giảm nhẹ sau khi Uber ra mắt dịch vụ của mình.[6] Nhưng những tác động bên ngoài như thế này thường khó được ghi lại và xác định số lượng, trong khi đó, những tác động bên ngoài tiêu cực lại thường mạnh mẽ, không thể nhầm lẫn được và gây ra nhiều thương tổn. Liệu có công bằng khi Airbnb đẩy những chi phí bên ngoài này cho những cá nhân không tham gia vào nền tảng, hoặc cho xã hội?

Những vấn đề này khác xa so với lý thuyết. Một số doanh nghiệp nền tảng đã phải đóng cửa bởi vì những sự việc liên quan đến những tác động bên ngoài tiêu cực. Hãy lấy ứng dụng MonkeyParking làm ví dụ. Nó được ra mắt ở thành phố San Francisco vào tháng Một năm 2014, hệ thống này khuyến khích những người lái xe tham gia đấu giá chỗ đậu xe của mình để những người khác trên hệ thống có thể sử dụng nếu như những chỗ đậu xe này không được dùng đến nữa. Số tiền thu được sẽ được chia cho những người lái xe này. Nhiều người quan sát nhận thấy rằng, thật không công bằng khi mà hệ thống đã khuyến khích việc tư nhân hóa và kiếm tiền từ một tài sản công cộng là những chỗ đậu xe. Vì nó ảnh hưởng đến độ mở và khả năng tiếp cận của một hệ thống vận tải công mà vô số cá nhân cũng như tổ chức đang phụ thuộc vào nó. Nó cũng gây ra tác động tiêu cực đến những chỗ đậu xe thuộc quyền sở hữu của tư nhân, tức những người đã đầu tư tiền của để phục vụ cho chính nhu cầu này. Vào tháng Sáu năm 2014, đáp lại những lời phàn nàn này, những nhà quản lý đã thực hiện đóng cửa nền tảng.[7]

Câu chuyện của MonkeyParking không phải là một cuộc phán quyết phân rõ trắng và đen. Nó đặt ra câu hỏi: Liệu rằng, khi nào, và làm thế nào tác hại về mặt xã hội của việc tư nhân hóa một nguồn tài nguyên công cộng lớn hơn những lợi ích của việc cung cấp một cách tiếp cận bài bản đến một nguồn tài nguyên khan hiếm? Một lợi ích có thể được nêu ra đó là một hệ thống giống như MonkeyParking sẽ tạo ra những lợi ích môi trường vì nó giảm thiểu việc lái xe phải đi lòng vòng các con phố để tìm kiếm bãi đậu xe, làm tiêu tốn nhiêu liệu cũng như tăng tắc nghẽn giao thông trong quá trình này. Nhưng nếu chúng ta cho phép MonkeyParking đấu giá những bãi đậu xe công cộng vì lợi nhuận cá nhân, liệu rằng chúng ta có đang mở ra các hoạt động thị trường đáng ngờ khác? Liệu những người dùng trên nền tảng có được phép yêu cầu quyền chọn lựa các vị trí trong các công viên

công cộng hay là các bãi biển vào những ngày hè cuối tuần và bán đấu giá cho những người đấu thầu với giá cao nhất hay không? Còn những chỗ ngồi đáng thèm muốn ở hầu hết các trường học công thì sao? Hay là những phòng cá nhân ở những bệnh viện công tốt nhất nữa? Chúng ta có muốn sống trong một xã hội nơi những người có nhiều tiền nhất có thể yêu cầu phần chia sẻ lớn hơn bao giờ hết từ những tài sản công cộng hấp dẫn nhất không? Đây là một vài câu hỏi được đặt ra về những tác động bên ngoài mà câu chuyện của MonkeyParking dường như là một trường hợp đơn giản.

Những nền tảng việc làm, hay còn gọi là làm việc tự do hay nền kinh tế 1099******* (người dịch: nền kinh tế chia sẻ), đặt ra những vấn đề khác của tác động xã hội và sự công bằng. Những nền tảng như là Upwork, TaskRabbit và Washio đều tốt cho người dùng – những người đặt giá trị của một lịch làm việc linh hoạt lên trên hết, nhưng lại là những vấn đề lớn cho những người không có lựa chọn nào khác ngoài phải chấp nhận làm việc tự do như một công việc toàn thời gian của mình mà không có bất kỳ một lợi ích nào và không nhận được sự bảo vệ lao động bình thường như luật định. Điều này cũng dễ hiểu khi mà các doanh nghiệp muốn tận dụng sự nhanh gọn và chi phí thấp mà các nền tảng việc làm có thể tạo ra. Nhưng trong các xã hội như ở nước Mỹ, nơi mà các dịch vụ cơ bản như chăm sóc sức khỏe được cung cấp rộng rãi thông qua các chính sách sử dụng lao động. Liệu có đáng tạo ra lợi thế kinh tế cho các công ty đang muốn cắt giảm gánh nặng chi phí cho các dịch vụ như bằng cách sử dụng những người làm việc tự do – hoặc dựa vào các chương trình hỗ trợ từ chính phủ vốn có nhiều sức ép tài chính?[8]

******* *Nền kinh tế 1099: nền kinh tế chia sẻ. (DG)*

Nền tảng chắc chắn phải tạo ra được những lợi ích cho người dùng, nếu không thì chúng sẽ không thể nào phát triển bùng nổ như thế này. Nhưng chúng cũng tạo ra những ảnh hưởng theo chiều hướng không như mong đợi, bao gồm cả những tác động bên ngoài tiêu cực, mà cả xã hội cần phải xem xét và giải quyết.

TRƯỜNG HỢP CHỐNG LẠI QUY ĐỊNH

Bất chấp những vấn đề được được minh họa bởi doanh nghiệp nền tảng MonkeyParking, vẫn có nhiều người tranh luận rằng, những vấn đề lạm dụng tiềm tàng và những rắc rối xã hội gây ra bởi các nền tảng là một cái giá nhỏ phải trả cho sự đổi mới to lớn, cho giá trị mới, và cho sự phát triển kinh tế mà chúng mang lại.

Các doanh nghiệp nền tảng đã có mặt ở đây, và chúng đang mang lại những lợi ích không thể tranh cãi cho hàng triệu con người. Tại sao lại cản trở sự đổi mới bằng việc thông qua những quy định nặng tay đối với chúng?

Những người phản đối quy định nhanh chóng chỉ ra nhiều trường hợp thất bại hoặc có phản ứng ngược. Ronald Coase và George Stigler, những người đoạt giải Nobel, thành viên của trường Kinh tế Chicago định hướng theo học thuyết về nền kinh tế tự vận hành nổi tiếng, lập luận rằng phần lớn những thất bại của thị trường được giải quyết tốt nhất bởi chính những cơ chế thị trường. Ví dụ, bằng cách khuyến khích sự phát triển tự do của các đối thủ cạnh tranh, khiến họ cố gắng cung cấp hàng hóa và dịch vụ mang lại nhiều lợi ích xã hội to lớn hơn so với đối thủ. Theo quan điểm của họ, lịch sử đã cho thấy, những nhà quản lý của chính phủ thường không đủ năng lực hoặc tham nhũng, tức là quy định nói chung thường thất bại trong việc giải quyết những vấn đề cần xử lý. Trong những trường hợp cụ thể nơi mà thị trường tự do không thể giải quyết được một vấn đề quan trọng về sự công bằng trong thị trường hay sự bảo vệ người tiêu dùng, nó có thể được giải quyết bằng tranh tụng cá nhân tại tòa án.

Một trong những cơ chế thông dụng nhất chứng minh cho sự thất bại của quy định được Stigler gán cho một cái tên là "lợi dụng quy định".[9] Tiền đề cơ bản đó là những người tham gia vào thị trường sẽ hành động để tạo ra sự ảnh hưởng đến quy định nhằm phục vụ lợi ích riêng của họ, điều này thường làm cho những vấn đề thị trường cơ bản càng xấu hơn thay vì tốt hơn. Trong một bài báo vào năm 1971, Stigler đã minh họa điểm này với những ví dụ rút ra từ sự hạn ngạch nhập khẩu dầu, sự ngăn cản các công ty mới tham gia vào lĩnh vực hàng không, vận tải, ngân hàng, và việc kiểm soát sự tiếp cận vào các thị trường lao động bằng cách yêu cầu phải có giấy phép hành nghề đối với những nghề nghiệp như thợ cắt tóc, thợ đan, thầy thuốc và dược sỹ. Nhờ vào việc nắm bắt quy định, các quy tắc của chính phủ thường được dùng để ngăn cản cạnh tranh và cản trở sự đổi mới, thay vì bảo vệ người tiêu dùng và mang lại lợi ích cho xã hội. Stigler và những người ủng hộ quan điểm của ông chỉ ra rằng, nền kinh tế và xã hội nói chung sẽ được hưởng lợi nếu loại bỏ sự lợi dụng quy định. Và để làm được điều này, cần loại bỏ hầu hết quy định chính phủ về kinh doanh. Jean-Jacques Laffont và Jean Tirole (Jean Tirole đạt giải Nobel Kinh tế vào năm 2014) đã mở rộng phân tích của Stigler bằng cách nhìn vấn đề ở góc độ chi nhánh, đưa ra quan điểm rằng "các giám đốc", giống như những cử tri, có sự kiểm soát không hoàn hảo đối với "các chi nhánh của họ", bao gồm các thành viên được

bầu cử và chỉ định. Laffont và Tirole chỉ ra rằng các công ty không thể nào có được lợi ích từ việc lợi dụng quy định nếu như những giám đốc có liên quan có được nhiều thông tin cạnh tranh và kiểm soát hành vi của các chi nhánh.[10]

Không nghi ngờ gì về sự tồn tại của vấn đề lợi dụng quy định nữa. Những người quản lý của các cơ quan chính phủ chịu trách nhiệm xây dựng và thực thi các quy định về kinh doanh, thường phải hướng gặp gỡ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp để được tư vấn và hướng dẫn cách thức thực hiện thuần thục các quy định này. Điều này thường có nghĩa là các quy định rốt cuộc sẽ có lợi cho các công ty – hoặc các công ty có ảnh hưởng lớn nào đó – chứ không phải là đa phần công chúng. Trong các ngành công nghiệp có nhiều sức ảnh hưởng, như dịch vụ tài chính, các Giám đốc Điều hành nổi tiếng với việc vừa làm việc ở Washington vừa làm tư nhân, nhờ vậy chính người thiết kế chính sách có thể tư vấn cho các công ty về cách tốt nhất né tránh các quy định hoặc thao túng chúng để có lợi nhuận (một thực tế mà Laffont và Tirole đã nêu rõ cụ thể).

Ngày nay, một số cuộc chiến pháp lý về các doanh nghiệp nền tảng phản ánh một phần những nỗ lực của những ngành công nghiệp truyền thống trong việc dùng những quy định của chính phủ như những tấm chắn chống lại những mô hình cạnh tranh mà nền tảng mang lại. Vì thế, như nhà bình luận Conor Friedersdorf đã nói "Dịch vụ xe Uber đang chiến đấu ở tất cả các thành phố trên khắp nước Mỹ để kết thúc sự lợi dụng quy định mà ngành taxi truyền thống đang hưởng."[11] Airbnb cũng đang đối mặt với những cuộc chiến tương tự với các nhà quản lý bị ảnh hưởng bởi những mối quan hệ lâu năm với ngành khách sạn.

Trong mắt của một vài nhà quan sát, hiện tượng lợi dụng quy định đã cắt giảm mạnh mẽ các tuyên bố về tính hợp pháp của hầu hết các quy định kinh tế của chính phủ. Ví dụ, trong một bài viết trên trang blog Cafe Hayek, nhà kinh tế tự do Don Boudreaux tóm tắt cách Uber cho phép những người lái xe chuyển đổi xe cá nhân của họ từ tài sản cá nhân trở thanh một phần vốn cổ phần của nền kinh tế, rồi tiếp tục phê bình "cách can thiệp của chính phủ đối với Uber và những sự đổi mới khác của nền kinh tế chia sẻ" như là "những trở ngại đối với các nguồn lực thị trường có thể cải thiện khả năng tiếp cận của khách hàng đến các hàng hóa và dịch vụ" và "những cuộc tấn công vào các nguồn lực của thị trường giúp làm tăng số vốn cho việc sản xuất của cải mà người dân thường có thể sở hữu, kiểm soát và có lợi nhuận từ đó."[12]

Bạn có thể đồng ý hoặc không đồng ý với Boudreaux rằng những

nỗ lực giới hạn sự mở rộng của Uber tạo thành "một ví dụ ghê gớm nhất về sự can thiệp của chính phủ" trong thời buổi ngày nay. Nhưng sự tồn tại của hiện tượng lợi dụng quy định không cần thiết phải là một đòn chí mạng đối với lập luận ủng hộ quy định, hoặc thậm chí lập luận ủng hộ việc điều chỉnh các nền tảng nói chung. Có thể lập luận rằng, thay vì loại bỏ hoàn toàn các quy định, chúng ta cần thiết kế các hệ thống chính trị, xã hội và kinh tế có khả năng giảm thiểu sự lợi dụng quy định, ví dụ như thông qua những điều luật hạn chế "cửa xoay" giữa các doanh nghiệp và chính phủ.

Nhà kinh tế Andrei Shleifer, một học giả trong các lĩnh vực quản trị doanh nghiệp và quy định của chính phủ, chỉ ra rằng có những sự khác biệt lớn về tỷ lệ lợi dụng quy định của các quốc gia. Khi chính phủ không được người dân kiểm soát tương đối, những quy định chặt chẽ thường dẫn đến tỷ lệ các quan chức chính tham nhũng và chiếm đoạt tài sản công ở mức cao. Và điều này được nhìn thấy dễ dàng ở các đất nước độc tài. Tuy nhiên ở các quốc gia mà chính phủ có trách nhiệm hơn, như là các nước ở Bắc Âu, những quy định công minh hơn dường như lại triệt tiêu đi sự tham nhũng, từ đó làm giảm mức độ lợi dụng quy định. Trong những tình huống như thế này, Shleifer cho rằng, các quy định có thể phù hợp với sự thúc đẩy phúc lợi xã hội và tăng tưởng kinh tế.

Hơn thế nữa, Shleifer lưu ý rằng, sự tin tưởng của trường Kinh tế Chicago đối với việc có thể dùng biện pháp đưa nhau ra tòa thay thế cho các quy định chỉ là giả định và phụ thuộc vào sự tồn tại của một cơ quan tư pháp độc lập và trung thực. Điều này bỏ qua thực tế rằng, thẩm phán và luật sư cũng chỉ là đối tượng bị thao túng và nắm giữ như những nhân viên chính phủ khác.[13] Hơn nữa, lập luận của Shleifer là phù hợp với lập luận của Laffont và Tirole ủng hộ cho các quy định được đặt riêng cho từng quốc gia và công nghệ cụ thể.[14]

Nói chung, hồ sơ lịch sử không ủng hộ lập luận của những người phản đối quy định kinh doanh. Trong thực tế, rất khó xác định và phát triển một thị trường hoàn toàn không có sự can thiệp của các cơ quan chính phủ. Quy định giúp ngăn chặn các hành vi chống cạnh tranh quay trở lại như thời Hy Lạp cổ đại và Rome, thời các nhà chức trách nhà nước đã hành động nhanh chóng để giảm biến động giá cả thị trường hạt ngũ cốc xảy ra do các điều kiện tự nhiên (thời tiết), còn các nhà buôn và đại lý tàu biển thì thao túng thị trường một cách thận trọng.[15] Cũng theo cách tương tự, xã hội hiện đại phụ thuộc vào các nhà quản lý để thực thi các quy tắc về cuộc chơi công bằng trong thị trường. Khi những quy định thất

bại, chúng ta sẽ thấy sự xuất hiện của những vụ bê bối liên quan đến giao dịch nội gián, sự sụp đổ của thị trường chứng khoán thế chấp, hoặc mức giá cao mà các nhà độc quyền đương nhiệm đang hưởng.

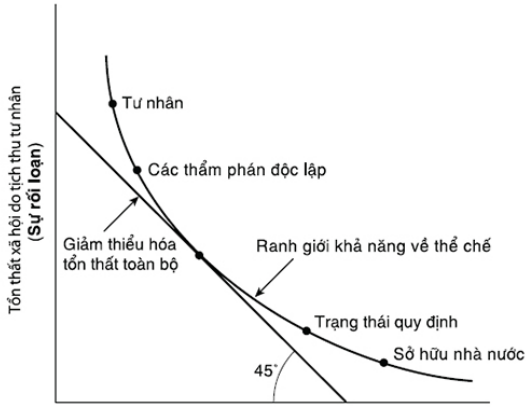
Một số ít người mong muốn sống trong một thế giới không còn những quy định, và trong một xã hội phức tạp như xã hội chúng ta đang sống hiện nay, những quy định phục vụ cho một số chức năng xã hội quan trọng. Hệ thống hàng không ở các nước phát triển có được sự an toàn đáng kinh ngạc, nhất là trước sự phức tạp của các công nghệ có liên quan và các nỗ lực khủng bố nhằm phá hoại nó.[16] Kỷ lục này có được là nhờ sự cải tiến công nghệ cũng như chất lượng đào tạo, cùng những cuộc điều tra không ngừng nghỉ sau các vụ tai nạn được tiến hành bởi các cơ quan chính phủ như Ban An toàn Giao thông Quốc gia, nhờ vậy mới có một hệ thống loại bỏ các yếu tố nguy hại. Tương tự như thế, chúng ta phụ thuộc vào các quy định để duy trì nguồn nước sạch mà chúng ta đang uống, sự an toàn của các hệ thống giao thông vận tải, và khả năng chống lại cũng như kiểm soát các bệnh truyền nhiễm.

Vì tất cả những lý do này, chỉ một phần dân số tương đối nhỏ sẽ tán thành vị thế tự do quá mức của lời kêu gọi xóa bỏ hoàn toàn các quy định về kinh doanh. Điều đó có nghĩa rằng, câu hỏi bây giờ không còn là nên có quy định hay không, mà chính xác là làm cách nào các quy định có thể quản lý các doanh nghiệp nền tảng.

Dĩ nhiên là có một sự cân bằng giữa những lợi ích và chi phí của quy định. Sự thiếu vắng quy định hoàn toàn sẽ có thể tạo ra những chi phí cao cho xã hội và nền kinh tế, vì những vấn đề tồn tại dai dẳng như gian lận trong kinh doanh, cạnh tranh không lành mạnh, sự độc quyền, độc quyền theo nhóm bán, và thao túng thị trường. Mặt khác, hầu hết sự can thiệp quá mức từ chính phủ vào các thị trường, như đã thấy ở một vài quốc gia chuyên chế, dẫn đến nảy sinh các vấn đề khác, như tham nhũng, sự không hiệu quả, lãng phí, và thiếu đổi mới. Thông thường những sự cân bằng đang tồn tại này hàm ý rằng, một giải pháp ở mức trung gian là tốt nhất. Và quả thật, những nền kinh tế sôi động nhất thế giới thường sử dụng một số quy định trung gian của chính phủ thông qua các cơ quan giám sát và rà soát pháp luật hoặc kết hợp cả hai.

Nhà kinh tế học Simeon Djankow cùng đồng nghiệp đã tiến hành phân loại các chế độ quy định từ chỉ có nội quy tư nhân (cái mà chúng ta gọi là quản trị tư nhân) đến hệ thống dựa trên các phán quyết tòa án được quản trị bởi các thẩm phán độc lập, tiếp đó là hệ

thống dựa trên các quy định được quản lý bởi viên chức nhà nước, và cuối cùng là chế độ chính phủ sở hữu toàn bộ tài sản (chủ nghĩa xã hội).[17] Hình ảnh minh họa (hình 11.1) phản ánh sự cân bằng giữa tổn thất xã hội gây ra bởi những việc làm có hại của cá nhân và tổn thất xã hội gây ra do hành vi sai trái của chính phủ.


Tổn thất xã hội do tích thu tư nhân
(Sự rối loạn)
Tư nhân
Các thẩm phán độc lập
Giảm thiểu hóa
tổn thất toàn bộ
Ranh giới khả năng về thể chế
Trạng thái quy định
Sở hữu nhà nước
45°

Hình 11.1 Miêu tả của Djankow về đường cong "tổn thất xã hội" gây ra bởi sự vắng mặt của quy định (ở bên trái) hoặc việc chính phủ hoàn toàn kiểm soát kinh doanh (ở bên phải).

Như Andrei Shleifer đã lưu ý, qua hai thế hệ, hầu hết các nhà kinh tế và các nhà lý luận chính trị đã chuyển từ việc nhìn nhận sự can thiệp của chính phủ theo hướng tích cực sang việc ưu tiên tư nhân hóa. Ngày nay, các quy định vốn trước kia được đề ra bởi chính phủ, hiện có xu hướng được đề ra bởi các tổ chức tư nhân hoạt động theo lợi ích riêng của họ. Ví dụ như sự chuyển đổi dần dần từ việc sử dụng các bộ tiêu chuẩn kế toán được ủy nhiệm trên toàn quốc như bộ Các Nguyên tắc Kế toán được chấp nhận rộng rãi được dùng ở Mỹ sang sử dụng bộ Tiêu chuẩn Báo cáo Tài chính Quốc tế được ban hành bởi Hội đồng Tiêu chuẩn Kế toán Quốc tế, một tổ chức tư nhân có trụ sở tại London. Chúng tôi tin tưởng rằng xu hướng này sẽ còn tiếp tục và tin rằng các chính phủ phải suy nghĩ lại về những quy định nào cần điều chỉnh, và những loại quy định nào nên để cho các tổ chức tư nhân đề ra một cách có hiệu quả hơn. Một trong các mục đích của chương này sẽ là đề xuất các trường hợp mà ở đó những nhà quản lý nên xem xét lại sự can thiệp vào các thị trường nền tảng và những trường hợp nào mà ở đó các nền tảng tốt nhất nên tự quản trị.

CÁC VẤN ĐỀ QUẢN LÝ ĐƯỢC ĐƯA RA BỞI CÁC DOANH NGHIỆP NỀN TẢNG

Hãy cùng xem xét một số vấn đề quản lý quan trọng nhất đã xuất hiện do sự gia tăng các doanh nghiệp nền tảng trong hai thập kỷ qua.

Truy cập nền tảng. Khi nền tảng ngày càng trở thành những thị trường hàng hóa và dịch vụ quan trọng thì vấn đề truy cập nền tảng có thể là đối tượng điều tra hợp pháp của các cơ quan quản lý. Khi những người tham gia tiềm năng nào đó bị loại ra khỏi một nền tảng, những câu hỏi sẽ được đặt ra là ai sẽ hưởng lợi từ việc loại trừ này, liệu sự loại trừ này có công bằng hay không, và tác động dài hạn của nó là gì đối với thị trường chung.

Ví dụ, Tập đoàn Alibaba xử lý 80% các giao dịch thương mại điện tử ở Trung Quốc.[19] Nguy cơ bị loại trừ là một thách thức nghiêm trọng đối với bất kỳ công ty nào hoạt động trong lĩnh vực kinh doanh trực tuyến. Truy cập cũng là một vấn đề quan tâm của mỗi công ty khởi nghiệp đang hy vọng đột phá bước vào các danh sách dẫn đầu trong số hàng triệu công ty khác, khi họ không có bất kỳ lịch sử giao dịch nào để nâng bậc xếp hạng trang web của họ. Trong thị trường thiết bị chơi game máy tính, các nhà tài trợ cho nền tảng (như là Sony, Microsoft, và Nintendo) được biết đến như là những công ty đã cung cấp sự độc quyền cho một số các công ty nhất định như là Electronic Arts để đổi lấy sự hỗ trợ của những công ty này cho nền tảng. Các công ty có thể đạt được những kết quả cuối cùng khi họ mua lại các nhà sản xuất đang cung cấp những thành phần quan trọng hoặc những phần mềm quan trọng cho nền tảng của họ. Ví dụ, Microsoft đã mua lại công ty game Bungie để bảo đảm sự truy cập độc quyền vào hệ thống nhượng quyền trò chơi video Halo nổi tiếng khi Xbox được ra mắt vào năm 2001.

Sự truy cập và tính độc quyền cũng đóng một vai trò quan trọng trong sự tương thích của nền tảng. Vào năm 1997, Sun Microsystems đã nộp đơn kiện chống lại Microsoft vì đã cố tình "phân nhánh" ngôn ngữ lập trình Java, do đó đã tạo ra một nhánh không tương thích trong cơ sở mã lập trình nhằm giới hạn sức hấp dẫn của nó trên các hệ điều hành khác, không phải là hệ điều hành Microsoft Windows. Vào năm 2002, Sun nộp một đơn kiện khác khi Microsoft loại Java ra khỏi hệ thống phân phối máy tính bàn để ủng hộ .NET, một ngôn ngữ lập trình độc quyền của Microsoft.[20] Vào năm 2015, hệ điều hành di động Android đã chia thành hai phiên bản: Một phiên bản mở và một phiên bản độc quyền. Trong trường hợp này, những khuyến khích về thương mại và quy định nhằm duy trì sự tương thích có thể là cần thiết để bảo vệ lợi ích của người tiêu dùng.

Vấn về loại trừ này đặc biệt đáng kể khi các hiệu ứng mạng đang trở nên mạnh mẽ, như giáo sư kinh doanh Carl Shapiro lập luận: "Những hợp đồng loại trừ và các quy tắc về thành viên độc quyền có thể đặc biệt nguy hiểm trong các ngành công nghiệp mạng, nó đặt ra một mối nguy rằng các công nghệ và cải tiến mới sẽ không thể đạt được khối lượng tới hạn cần thiết để thật sự đe dọa vị trí dẫn đầu thị trường hiện tại."[21] Ông nói tiếp: "Cuối cùng, đây không phải là một câu chuyện người tiêu dùng bị thiệt vì chính sách giá độc quyền, mặc dù điều này có thể là một phần của vấn đề. Vấn đề nghiêm trọng hơn là tốc độ đổi mới có thể bị chậm lại, từ chối không cho người tiêu dùng được hưởng những lợi ích đầy đủ của sự tiến bộ công nghệ mà một thị trường cạnh tranh năng động nên cung cấp." Hiện tượng này được gọi là sự trì trệ quá mức, đề cập đến sức mạnh của các hiệu ứng mạng bị làm chậm lại hoặc ngăn cản việc áp dụng những công nghệ mới và tốt hơn. Khi một hoặc một vài nền tảng có thể chiếm lĩnh một thị trường cụ thể bởi vì sức mạnh của các hiệu ứng mạng, họ có thể chọn cách chống lại những sự đổi mới có lợi nhằm mục đích bảo vệ chính họ khỏi những chi phí của việc thay đổi và các hiệu ứng mang tính đột phá khác.

Có một vấn đề chắc chắn đáng tranh luận đó là, các nhà quản lý nên xem xét lại, liệu sự can thiệp của chính phủ có phù hợp hay không, trong trường hợp sự từ chối truy cập độc quyền đến một nền tảng cụ thể có vẻ như dẫn đến tình trạng quá tải.[22] Tuy nhiên, không phải lúc nào cũng dễ dàng để cho những người quan sát có thể đánh giá được tác động thật sự của một động thái cạnh tranh đặc biệt có thể là gì. Trong một số trường hợp, kết quả rõ ràng có thể thay đổi đáng kể khi được xem xét theo thời gian.

Ví dụ, trong một bài báo được đăng vào năm 2014, hai tác giả của quyển sách này (Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne) lập luận rằng, các chính sách của nền tảng làm hạn chế sự cạnh tranh giữa các nhà phát triển có thể thật sự mang lại lợi ích cho người tiêu dùng trong dài hạn bằng cách thúc đẩy sự đổi mới cao hơn.[23] Quá trình này hoạt động giống như một bằng sáng chế vi mô trong ngắn hạn: Một nền tảng cấp phép độc quyền loại tạm thời cho một nhà phát triển mở rộng để đổi lấy sự đầu tư bền vững vào các dịch vụ và sản phẩm mới. (SAP đã dùng chiến lược "đối tác ưu tiên" này đối với các nhà phát triển như ADP, và Microsoft đã dùng chiến lược này với những nhà phát triển game được chọn lọc.) Theo thời gian, những sự đổi mới được sắp xếp tạo ra trong thời gian có hạn này có xu hướng được hấp thụ vào nền tảng cốt lõi. Sau đó, chúng sẽ trở nên sẵn có cho tất cả người tiêu dùng có thể tiêu thụ trực tiếp, và khuyến khích các nhà phát triển ở thế hệ tiếp

theo tạo ra các phiên bản đổi mới.

Vì những lý do này, chúng tôi muốn thúc giục các nhà quản lý thận trọng hơn khi xem xét can thiệp vào các trường hợp có liên quan đến vấn đề truy cập nền tảng.

Định giá công bằng. Một thực tiễn đã thu hút sự quan tâm đến các quy định theo cách truyền thống là định giá để bán phá giá – tức tính huống một công ty định giá cho các sản phẩm và dịch vụ ở mức thấp đến nỗi nó không thể tạo ra lợi nhuận. Giá thấp sẽ tạm thời có lợi cho người tiêu dùng, nhưng về dài hạn nó lại gây tổn hại cho họ bằng cách loại bỏ hết các đối thủ cạnh tranh, cho phép nhà cung cấp còn lại trên thị trường tăng giá lên đến mức độc quyền. Dĩ nhiên, đây là mục đích của người định giá thôn tính thị trường trong giai đoạn đầu, và nó giải thích vì sao các nhà quản lý của chính phủ đôi khi lại ra tay can thiệp đối với những trường hợp định giá mà họ cho là có tính chất thôn tính thị trường.

Tuy nhiên, hai tác giả của cuốn sách này (Parker và Van Alstyne) đã có một nghiên cứu đưa ra câu hỏi về thế nào là những mức giá thành thấp hơn chi phí theo cách giải thích truyền thống từ đó đưa ra định nghĩa của nhà quản lý về thế nào là định giá để bán phá giá. Thực tế, các công ty với các hiệu ứng mạng hai chiều mạnh mẽ có thể tối ưu hóa lợi nhuận ngay cả khi chúng phân phối các dịch vụ tới một phía của thị trường với mức giá bằng 0. Họ đạt được kết quả này bằng cách kiếm được những lợi nhuận hấp dẫn thông qua doanh thu của sản phẩm hoặc dịch vụ mà họ cung cấp cho phía còn lại của thị trường.[24]

Cùng với các tác giả khác, trong đó có Jean Tirole, dòng nghiên cứu này về các mạng lưới hai chiều đã lật ngược những hiểu biết thông thường về vấn đề này và yêu cầu những người quản lý phải xem lại chính sách định giá để bán phá giá để điều chỉnh phù hợp với các hiệu ứng mạng.[25] Cụ thể, các nhà quản lý đã xem việc bán hàng hóa hoặc dịch vụ với mức giá bằng hoặc dưới giá thành sản xuất là bằng chứng cho ý định đẩy các đối thủ cạnh ra khỏi lĩnh vực kinh doanh với mục đích tăng giá sau khi đã loại bỏ tất cả các đối thủ này. Tuy nhiên, như đã thảo luận ở bên trên, khi các doanh nghiệp tính đến các yếu tố tác động bên ngoài của thị trường chéo, họ có thể định giá hợp lý sản phẩm hoặc dịch vụ của họ ở mức bằng 0 khi họ bán cho những nhóm khách hàng nhất định, ngay cả không có sự cạnh tranh.

Mặc dù đã có những thay đổi trong phân tích cuộc canh tranh, vẫn có những vấn đề mở về luật lệ của nền tảng cần được quyết

định. Vụ kiện chống lại dịch vụ tìm kiếm của Google bởi Liên minh Châu Âu vào năm 2015, cáo buộc Goolge về việc thiên vị cho dịch vụ so sánh giá mua sắm của chính nó hơn dịch vụ của đối thủ, là một minh họa cho vấn đề này.[26] Điều thú vị là có một khiếu nại tương tự gửi tới Ủy ban Thương mại Liên Bang (FTC) ở Mỹ đã bị hủy bỏ vào năm 2013.[27] Một nền tảng khổng lồ khác là Amazon cũng đối mặt với sự giám sát về vai trò của nó trong thị trường sách. Điều mà mọi người quan tâm đó là Amazon đang hạ thấp giá thành để chiếm lĩnh thị phần, và một khi đã loại bỏ hết các đối thủ, nó lại nâng giá lên.[28] Chúng ta hoài nghi về lời buộc tội cụ thể đối với Amazon – rằng giá sách sẽ tăng lên đáng kể một khi nó thống lĩnh thị trường. Nhưng chúng tôi cũng có phần đồng cảm hơn với ý tưởng mà Amazon có thể đang thực thi, nhằm trở thành một người gác cổng có thế lực mạnh mẽ cho ngành công nghiệp văn hóa quan trọng này, có lẽ bằng cách thiết lập định dạng của riêng nó đối với nội dung số, như những gì nó đã cố gắng làm đối với Amazon World (AZW), định dạng được sử dụng trên máy đọc sách Kindle. Những chương sách miễn phí được cho đi trong định dạng AZW là một ví dụ, có thể được dùng như một con ngựa thành Trojan, thu hút độc giả như một phần của chiến lược dài hạn dẫn đến tăng mức độ kiểm soát nền tảng, và chuyển đổi từ chuẩn mở sang chuẩn đóng độc quyền.

Tính riêng tư của dữ liệu và bảo mật. Mọi người từ lâu đã có lý do tự hỏi về những gì các công ty có thể làm với dữ liệu cá nhân của khách hàng mà các công ty này thu thập được. Khả năng của doanh nghiệp trong việc thu thập dữ liệu chi tiết của từng hộ gia đình đã mở rộng đáng kể nhờ việc giới thiệu thẻ tín dụng tiêu dùng. Sự đổi mới về mặt tài chính này đã giúp tăng mức chi tiêu của người tiêu dùng bằng cách làm cho việc tiếp cận tín dụng thật sự dễ dàng. Dĩ nhiên điều này có nghĩa là các ngân hàng phải có động lực đáng kể để dùng dữ liệu cho việc đo lường mức độ tín nhiệm tín dụng của khách hàng. Để cung cấp cho sự phân tích này, đã xuất hiện ba tổ chức chính phụ trách về thông tin tín dụng tiêu dùng, đó là: Equinox, Experian và Transunion. Trong sự trao đổi cho thông tin chi tiết về mức độ tương tác từ các ngân hàng, các tổ chức đã tính toán các điểm tín dụng cho những khách hàng mà ngân hàng có thể dùng để quyết định có nên mở rộng tín dụng hay không, và nếu có thì ở mức nào. Nếu bạn đã từng vay để mua xe hoặc vay thế chấp thì bạn đã quen thuộc với tầm quan trọng và tác động của điểm tín dụng.

Quy định về bảo mật dữ liệu ở giai đoạn đầu tập trung vào nhu cầu minh bạch các tiêu chí được sử dụng để tính toán điểm tín dụng. Có rất nhiều câu chuyện phân biệt chủng tộc và phân biệt vị

trí địa lý đã xảy ra.[29]

Vào năm 1974, Quốc hội đã thông qua Đạo luật Cơ hội Tín dụng Bình đẳng, đạo luật này cấm sự phân biệt tín dụng dựa trên giới tính và tình trạng hôn nhân. Nó được bổ sung vào năm 1976 để bao gồm các vấn đề về chủng tộc, màu da, tôn giáo, nguồn gốc quốc ga, nguồn thu nhập và tuổi tác. Vào năm 1977, FTC bắt đầu dành một phần đáng kể nguồn lực của mình để thi hành đạo luật và giải quyết các hành vi phân biệt đã dẫn đến việc thông qua đạo luật này.[30]

Tuy nhiên ngày nay, những vấn đề liên quan đến việc sử dụng dữ liệu của người tiêu dùng đã lan rộng ra và trở nên phức tạp. Các tổ chức tín dụng đã bị quấy rầy bởi những vấn đề như danh tính bị đánh cắp và nhầm lẫn danh tính, những điều này có thể mất nhiều năm để người tiêu dùng giải quyết, gây ra những thiệt hại không lường trước được.[31] Việc sử dụng và lạm dụng thông tin người tiêu dùng của các tổ chức tín dụng và những người cho vay dựa vào chúng cũng là những chủ đề tranh cãi gay gắt. Các thực tế như cho vay nặng lãi, việc những người cho vay cố ý nhắm vào những người tiêu dùng không có khả năng trả nợ nhằm mong muốn kiếm được lợi nhuận từ những khoản lãi suất cao và những khoản tiền phạt trễ hạn cao chót vót, bị cho là đang góp phần tạo ra sự bất bình đẳng về kinh tế và thậm chí là gây ra sự bất ổn định.

Đối với bối cảnh này, FTC trở thành người dẫn đầu cuộc chơi ở Mỹ trong việc điều chỉnh các thực tiễn của những nhà cung cấp dịch vụ dữ liệu.

Hầu hết người tiêu dùng dường như sẵn sàng trao đổi sự tiếp cận đến các dữ diệu chi tiết về hành vi mua sắm của họ để dễ dàng tiếp cận với tín dụng. Nhưng nhiều người có thể không đánh giá đầy đủ thực tế rằng có những động lực tương tự cũng hỗ trợ cho những tổ chức tín dụng, làm cơ sở cho các dịch vụ được cung cấp bởi các doanh nghiệp dịch vụ thông tin "miễn phí", đó chính là những nhà tập hợp thông tin như chúng tôi đã đề cập ở Chương 7. Nếu bạn thực hiện việc tìm kiếm trực tuyến hoặc đơn thuần là nghiên cứu thông tin về một chiếc máy ảnh, một quyển sách, hay là bất kỳ sản phẩm tiêu dùng nào khác, bạn có thể lưu ý rằng, các mẫu quảng cáo cho các sản phẩm tương tự sẽ lần lượt xuất hiện ở mọi trang web mà bạn truy cập vào. Đây là hình thức marketing được định hướng dựa vào dữ liệu. Việc bán thông tin cá nhân cơ bản về người tiêu dùng là nguồn thu nhập đáng kể của nhiều doanh nghiệp nền tảng.

Bạn có thể tìm thấy những quảng cáo được tùy chỉnh trên Internet này theo cách hơi đáng lo ngại. Thậm chí đáng lo ngại hơn nữa là có một vài cách ít thể hiện rõ ràng hơn rằng dữ liệu cá nhân đang được sử dụng. Nhiều công ty, cả các doanh nghiệp nền tảng và các doanh nghiệp khác, theo dõi việc sử dụng các trang web của người tiêu dùng, các giao dịch tài chính, các đăng ký tạp chí, các đóng góp về chính trị và từ thiện, và nhiều hơn thế nữa để tạo ra các hồ sơ cá nhân có mức độ chi tiết cao. Trong việc tập hợp, những dữ liệu như thế có thể được dùng trong việc marketing chéo đến những người có điểm chung về hồ sơ cá nhân, đó là khi công cụ đề xuất trên một trang web mua sắm cho bạn biết rằng "Những người giống như bạn, họ đã mua sản phẩm A cũng thường thích sản phẩm B nữa!" Quá trình ẩn danh này làm cho nó hầu như không bị ai chê trách. Nhưng những dữ liệu cơ bản tương tự có thể được bán cho các nhà tuyển dụng tiềm năng, cơ quan chính phủ, nhà cung cấp dịch vụ chăm sóc sức khoẻ và những nhà marketing các loại. Các dữ liệu nhận dạng cá nhân về các chủ đề nhạy cảm như xu hướng giới tính, sử dụng ma túy, nghiện rượu, và du lịch cá nhân (được theo dõi thông qua dữ liệu vị trí điện thoại di động) có thể được mua thông qua các công ty môi giới dữ liệu như Acxiom.[32]

Mối quan tâm của người tiêu dùng đối với những thực tiễn của ngành công nghiệp môi giới dữ liệu đã dẫn đến một số cuộc điều tra, bao gồm một cuộc điều tra lớn của FTC đã cho ra kết quả là một bài báo cáo có tựa đề "Những nhà môi giới dữ liệu: Cần minh bạch và phải có trách nhiệm giải trình".[33] Nhưng không có nhiều sự thay đổi ngăn chặn những thực tiễn mà nhiều người cho rằng có thể bị phản đối.[34]

Những người hoài nghi nói rằng, trong thực tế, người ta thường quan tâm rất hời hợt đến tính riêng tư của dữ liệu. Họ chỉ ra rằng, những người tiêu dùng hằng ngày chia sẻ thông tin riêng tư của họ trên các nền tảng truyền thông xã hội như là LinkedIn và Facebook, và họ đang ngày càng "công cụ hóa chính họ" bằng cách dùng các công cụ về thể dục thể thao, sức khỏe, và ăn kiêng như là Fitbit, Jawbone và MyFitnessPal. Mặc dù những nền tảng này có những chính sách về tính riêng tư được áp dụng dành cho người tiêu dùng, nhưng rất ít người trong số họ đọc các chính sách được viết theo ngôn ngữ luật pháp dày đặc này. Sự sẵn sàng công khai tiết lộ thông tin cá nhân của người dùng nền tảng cho thấy có rất ít người thật sự quan tâm đến tính riêng tư của dữ liệu. Điều này làm cho những nhà quản lý nhà nước hoặc các nhà quản lý nền tảng sẽ khó đảm bảo có thể kiểm chế việc sử dụng dữ liệu cá nhân bất kỳ lúc nào.

Một điểm cuối cùng liên quan đến tính riêng tư là vấn đề về sở hữu dữ liệu. Những nhà tập trung dữ liệu và các công ty có quyền truy cập đến thông tin khác, trên thực tế, đang khẳng định sở hữu những dữ liệu có thể được xem là thuộc về các cá nhân. Trong một hành động khiêu kích được thiết kế để làm sáng tỏ vấn đề này, một người phụ nữ trẻ có tên là Jennifer Lyn Morone đã hợp nhất chính cô ấy để khẳng định quyền sở hữu của mình đối với luồng dữ liệu mà cô tạo ra.[35] Dĩ nhiên là những công ty có được lợi nhuận từ việc sử dụng và bán thông tin cá nhân không thể nào thấy hành động của Morone gây cười hay là thuyết phục. Nhưng vấn đề này sẽ không biến mất. J.P Rangaswami, giám đốc dữ liệu của ngân hàng Đức, dự đoán:

Khi chúng ta tìm hiểu thêm về giá trị của thông tin cá nhân và thông tin tập thể, cách tiếp cận của chúng ta đối với những thông tin này sẽ phản ánh động lực tự nhiên của chúng ta. Chúng ta sẽ tìm hiểu để phát triển và mở rộng những quyền này. Sự thay đổi quan trọng nhất sẽ là làm việc với thông tin tập thể (đôi khi, nhưng không phải lúc nào cũng công khai). Chúng ta sẽ học cách đánh giá nó nhiều hơn; Chúng ta sẽ đánh giá cao sự cân bằng giữa thông tin cá nhân và tập thể; chúng ta sẽ cho phép những bài học này thông báo cho chúng ta khi có liên quan tới các quy tắc, công ước và luật pháp.[36]

Trong một thế giới mà dữ liệu được mô tả rộng rãi như là "nguồn tiền mới", rõ ràng rằng vấn đề quyền sở hữu dữ liệu sẽ cần phải được giải quyết thông qua một vài sự kết hợp của các hành động điều chỉnh, phán quyết của toà án và sự tự điều chỉnh của ngành.[37] Mỗi vụ bê bối mới liên quan đến việc tiết lộ thông tin nhạy cảm, ví dụ như việc tiết lộ vào năm 2014 rằng Sony Pictures đã rò rỉ truy cập vào lịch sử xem của hàng triệu người dùng, sẽ đẩy mạnh việc thiết lập quyền sở hữu đối với dữ liệu người dùng.[38] Những quyền sở hữu như vậy sẽ cung cấp cho nạn nhân một hành động pháp lý sau khi xảy ra những vi phạm dữ liệu.[39] Lý thuyết cho rằng, với trách nhiệm cao, các công ty sẽ nghiêm túc hơn trong việc đảm bảo an ninh dữ liệu và hành động để ngăn chặn sự rò rỉ trong tương lai. Trong một số thị trường ngách, các thỏa thuận về quyền sở hữu dữ liệu đã được phát triển. Ví dụ như, vào tháng Mười một năm 2014, một tập hợp các công ty và các tổ chức nông nghiệp lớn, bao gồm Dow, DuPont, Monsanto và Hiệp hội Người trồng ngô Quốc gia, đã đồng ý với một bộ các nguyên tắc xác định quyền của người nông dân trong việc sở hữu và kiểm soát dữ liệu về mùa vụ của họ.[40] Xem xét các hàm ý: Dữ liệu cảm biến được dùng để cải thiện sản lượng mùa vụ cũng có thể dễ dàng được sử dụng để dự đoán về tương lai của đậu nành. Việc sử

dụng trong trường hợp thứ hai có tiềm năng để tạo ra sự giàu có rộng lớn, trong đó các nguồn dữ liệu sẽ có một sự quan tâm hợp pháp.

Kiểm soát quốc gia về tài sản thông tin. Phạm vi tiếp cận toàn cầu của Internet đã làm mức độ phức tạp của các quy định kinh doanh trở nên gia tăng đáng kể. Việc xây dựng các quy tắc hợp lý liên quan đến vai trò của vùng biên giới quốc gia trong các nghiệp vụ kinh doanh, và sau đó là tìm cách thực thi các quy tắc này một cách nhất quán và công bằng, càng trở nên khó khăn hơn trong một thế giới được liên kết chặt chẽ với nhau thông qua mạng Internet. Một ví dụ về sự khó khăn này là việc áp dụng các quy tắc liên quan đến kiểm soát truy cập dữ liệu quốc gia của các doanh nghiệp nền tảng.

Khi các công ty đa quốc gia mở rộng sang các nước kém phát triển hơn, họ thường phải tuân theo cái gọi là những quy định phù hợp với địa phương sở tại, chúng được thiết kế để kích thích phát triển nền kinh tế địa phương và đảm bảo một phần tăng trưởng kinh tế do công ty liên doanh mới tạo ra được giữ lại ở nước nhận đầu tư chứ không phải chuyển về trụ sở chính của tập đoàn đa quốc gia. Ví dụ, khi các tập đoàn như Siemens và GE mở rộng sang tiểu vùng Sahara ở Châu Phi, họ thường được yêu cầu phải thiết lập các hoạt động tại địa phương, ví dụ như các hoạt động về đào tạo và dịch vụ. Đây là lý do tại sao Siemens thành lập Học viện Năng lượng Siemens tại Lagos, Nigeria để đào tạo kỹ thuật cho ngành công nghiệp điện.

Một số quan sát viên ngành công nghiệp tin rằng những yêu cầu về nhân lực và tài nguyên địa phương có thể mở rộng tới các dịch vụ dữ liệu, ví dụ như dữ liệu kinh doanh được lưu trữ và xử lý tại địa phương đó thay vì quốc tế. Nếu nguyên tắc này được thiết lập một cách rộng rãi, giá trị của dữ liệu liên quan có thể bị giảm một cách đáng kể. Ví dụ, nếu các tua-bin điện của GE hoặc Siemens trên toàn cầu được kết nối thành một mạng lưới duy nhất để thu thập và nghiên cứu dữ liệu, thì dữ liệu thu được có thể trở thành cơ sở phân tích so sánh, mang lại "dấu hiệu sử dụng" duy nhất cho mỗi máy. Điều này sẽ cho phép các nhà phân tích dữ liệu đưa ra các dự đoán chính xác hơn về hiệu suất của tuabin và tạo ra các lịch trình bảo trì tùy chỉnh để có thể tiết kiệm chi phí cho cả tập đoàn lẫn khách hàng của mình. Tuy nhiên, việc nhận ra kết quả tích cực này đòi hỏi phải tiếp cận với lượng thông tin khổng lồ cần xử lý theo thời gian thực – sự truy cập này có thể bị cản trở bởi những điều luật về dữ liệu địa phương. Đây là một ví dụ điển hình về những rào cản pháp lý mà các chính phủ nên xem xét lại nhằm

tạo điều kiện cho các năng lực mới được cung cấp bởi các hệ sinh thái nền tảng.[41]

Luật về quyền riêng tư ở châu Âu cho thấy một hình thức khác của cái gọi là chủ nghĩa dân tộc dữ liệu. Các quy tắc liên quan đến luồng dữ liệu cung cấp đã được thiết lập với mục đích rõ ràng là nhằm bảo vệ sự riêng tư của công dân. Kết quả là một hỗn hợp của các trung tâm xử lý dữ liệu địa phương và sự phân tán của dữ liệu, nếu được tập hợp lại, có thể được sử dụng cho các mục đích thương mại. Số lượng các công ty khởi nghiệp đáng giá tỷ đô-la ở Mỹ chỉ là bốn mươi hai, nhưng chỉ có mười ba công ty ở Liên minh Châu Âu (EU).[42] Một lý do có thể là bởi vì không có khả năng đo lường các hiệu ứng mạng lưới. Bằng chứng gần đây cho thấy rằng chế độ bảo mật dữ liệu của EU đã có tác động đáng kể về mặt kinh tế. Ví dụ: Những công ty đặt quảng cáo dựa trên những phân tích từ công nghệ dữ liệu lớn (big data) để tối ưu hóa quyết định của họ, khi hoạt động ở châu Âu thường đạt được ít hiệu quả hơn khi hoạt động ở các khu vực tương đối thịnh vượng như ở Mỹ, nơi thiếu các quy tắc quản lý dữ liệu giới hạn.[43]

Chính sách thuế. Một trong những vấn đề về quy định nóng hổi nhất mà các nền tảng phải đối mặt là chính sách thuế. Khi các nền tảng phát triển nhanh, chúng kinh doanh trên khắp đất nước và thậm chí trên khắp thế giới, tổ chức lại nền kinh tế và đưa vô số công ty nhỏ lẻ tại địa phương ra khỏi lĩnh vực kinh doanh. Vậy ai là người hưởng lợi từ tiền thuế doanh thu được tạo ra? Có nên được đóng thuế tại địa điểm của một nhà sản xuất chính, hoặc thuế được được thu tại điểm tiêu dùng? Tác động kinh tế và chính trị của các câu hỏi như thế này có giá trị lớn lao.

Là nhà bán lẻ trực tuyến lớn thứ hai trên thế giới (dựa trên doanh thu), Amazon đã là tấm gương hoàn hảo cho vấn đề này. Ở hầu hết các quốc gia nơi mà Amazon hoạt động, thuế doanh thu quốc gia hoặc thuế giá trị gia tăng đều bị tính, buộc Amazon phải thu chúng từ tất cả các khách hàng. Tuy nhiên, hỗn hợp thuế doanh thu của tiểu bang và địa phương ở Mỹ đã tạo ra cơ hội để Amazon giảm thiểu các trách nhiệm thu thuế và do đó giữ cho giá hàng hóa của họ ở mức thấp nhất có thể. Công ty đã phải chiến đấu với rất nhiều cơ quan quản lý nhà nước và các cơ quan lập pháp về các luật thuế doanh thu, và công ty thường từ chối thu thuế cho đến khi các luật mới bắt buộc phải thực hiện. Ở một số tiểu bang, Amazon tuyên bố "sự hiện diện hợp pháp" của Amazon không lớn mức phải trả thuế doanh thu, bất chấp sự hoạt động của kho hàng và trung tâm vận chuyển lớn ở các bang này. Và trong một số trường hợp, Amazon đã dùng bang này để chống lại bang khác - ví

dụ như thưởng Indiana cho việc thông qua luật giúp công ty được miễn thuế doanh thu bằng cách đặt ít nhất năm kho hàng của khu vực trong tiểu bang. Ngày nay, Amazon thu thuế doanh thu tại hai mươi ba tiểu bang của Mỹ, bao gồm cả một số bang lớn nhất, trong khi vẫn không nộp thuế ở một số nơi khác.[44]

Cùng một vấn đề tồn tại liên quan đến các nền tảng trực tuyến khác, chẳng hạn như nền tảng việc làm Upwork, làm giảm doanh thu thuế địa phương bằng cách đẩy các công ty môi giới nguồn nhân lực ra khỏi lĩnh vực kinh doanh. Dường như sự tiếp cận ở tầm quốc tế của các nền tảng trực tuyến đã làm cho hệ thống thuế doanh thu truyền thống ở địa phương và của các bang trở nên lỗi thời, và luật thuế doanh thu quốc gia sẽ là một giải pháp tự nhiên và hợp lý. Tuy nhiên, vào giữa những năm 2010, có vẻ như không chắc rằng Quốc hội Mỹ, với xu hướng chống thuế mạnh mẽ, sẽ lưu hành một bộ luật như vậy.

Giải pháp tốt nhất tiếp theo là lập ra một bộ luật dự thảo giúp các bang dễ dàng áp thuế doanh thu lên hàng hóa được giao dịch trực tuyến từ các nguồn ngoài liên bang, và một dự luật như thế đã được đưa ra tại Quốc hội nhiều lần kể từ năm 2010. Một phiên bản sớm, được gọi là Đạo luật Main Street Fairness, đã thất bại trong việc vượt qua giai đoạn của ủy ban, một phần là do vận động hành lang mạnh mẽ chống lại dự luật của đại diện đến từ Amazon.

Một phiên bản mới hơn được gọi là Đạo luật Thị trường Bình đẳng đã được thông qua bởi Thượng viện vào tháng Năm năm 2013, mặc dù nó vẫn chưa được đưa ra biểu quyết trong Hạ viện. Trong một bước ngoặt hấp dẫn, Đạo luật Thị trường Bình đẳng đã được Amazon tài trợ (cũng như nhà bán lẻ khổng lồ Walmart). Lý do có thể bị đảo ngược: Kể từ bây giờ, Amazon thu thuế doanh thu đối với phần lớn hàng hóa bán ra, công ty vẫn đạt được từ một hệ thống thuế doanh thu đơn giản mà nó sẽ được áp dụng bằng nhau cho tất cả các những người bán hàng qua Internet, bao gồm nhiều đối thủ nhỏ hơn của Amazon hiện đang gặp khó khăn trong việc thu thập ít hoặc thậm chí không có thuế lên phần lớn doanh thu của họ. Đây là một ví dụ điển hình về cách các cuộc tranh luận về các quy định gợi đến các khái niệm lớn lao như sự công bằng, tự do và bất khả xâm phạm của thị trường, thường chuyển sang những vấn đề về doanh thu, lợi nhuận và xu hướng chính trị mà nhiều người tham gia cuộc chơi đưa ra bàn pháp chế.

Quy chế lao động. Những người điều hành nền tảng lao động thường mô tả hệ thống của họ như là môi trường trung gian chỉ

để kết nối người lao động với nhu cầu về dịch vụ. Theo quan điểm này, những người đăng ký làm việc thông qua các công ty như Uber, TaskRabbit, và Mechanical Turk, là các nhà thầu thực sự độc lập, và nền tảng này chịu một ít trách nhiệm về pháp lý (hoặc đạo đức) cho các bên tham gia vào một trong hai chiều của sự tương tác khi mà việc kết hợp đã được thực hiện.

Tuy nhiên, theo quan điểm của các nhà quản lý có trách nhiệm bảo vệ phúc lợi của nam giới và phụ nữ khi đang việc thì vị trí này không rõ ràng. Trong thế giới truyền thống của việc kinh doanh ngoại tuyến (offline), một số doanh nghiệp có phân loại nhân viên toàn thời gian, nhân viên lâu dài như là lao động có hợp đồng với những mục đích pháp luật và quy định, đã thu hút sự chú ý bất lợi cho việc thi hành. Chẳng hạn, vào tháng Tám năm 2014, FedEx đã thua kiện ở một phiên tòa liên bang liên quan tới 2.300 nhân viên làm việc toàn thời gian ở California, những người được phân loại là người làm việc theo hợp đồng ngắn hạn chứ không phải là nhân viên chính thức. Việc thực thi, mà tòa án phán quyết là bất hợp pháp, đã giảm bớt trách nhiệm của FedEx đối với các khoản trợ cấp, các khoản lương làm thêm giờ, trợ cấp An sinh Xã hội và Chăm sóc y tế, và thậm chí cả khoản hoàn trả chi phí làm việc ví dụ như đồng phục dành cho nhân viên. (FedEx cho biết họ có kế hoạch kháng nghị phán quyết này).[45]

Các nền tảng lao động sẽ cần phải theo dõi sự phát triển của các quy định trong lĩnh vực này một cách rất cẩn thận. Mặc dù các cơ quan chính phủ và quan tòa có thái độ và ý định khác nhau trong việc không thừa nhận các hoạt động kinh doanh thịnh hành, nhưng nhiều người vẫn nghi ngờ về các mô hình việc làm có vẻ chỉ nhằm giúp các công ty né tránh trách nhiệm về phúc lợi của công nhân.

Cũng mang ý nghĩa quan trọng tương tự, danh tiếng của các nền tảng lao động trực tuyến đã gặp một cú sốc nghiêm trọng trong "tòa án dư luận" không chính thức, ví dụ này sẽ phản ánh phần nào trong hơn một triệu kết quả tìm kiếm trên Google, rất nhiều kết quả khác từ các phương tiện truyền thông chính thống đáng tin cậy đã trả lời cho các truy vấn về "công ty Internet bóc lột công nhân".[46] Trong dài hạn, sự phản đối của công chúng về hành vi của doanh nghiệp có thể mang lại một tác động đầy ý nghĩa đến giá trị của thương hiệu công ty – nghĩa là tòa án công luận hoạt động có hiệu quả, đôi khi, nó như một phần quy định không chính thức mà những nhà lãnh đạo doanh nghiệp phải chú ý đến một cách khôn ngoan.

Tương tự, có những giới hạn về phạm vi mà các nền tảng lao động có thể trốn tránh trách nhiệm về thực tiễn trong quá trình tuyển dụng của họ, việc sàng lọc, đào tạo và giám sát người lao động, ngay cả khi họ đã được xếp loại như những người làm việc theo hợp đồng độc lập. Ví dụ, Uber đã phải hứng chịu những lời chỉ trích đáng kể về các vụ tấn công tình dục do các tài xế của họ gây ra với hành khách.[47] Vào thời điểm Uber đang tham gia vào một cuộc chiến cạnh tranh khốc liệt với ngành công nghiệp taxi truyền thống, nó có thể không đủ khả năng để nghi ngờ rằng các thông lệ lao động của nó kém chất lượng.

Mặt khác, sự nổi lên của các nền tảng lao động trực tuyến đang tạo ra những thách thức mới cho các nhà quản lý được giao nhiệm vụ giám sát và đo lường các thị trường lao động trong nước và địa phương. Nhờ tham gia vào nhiều nền tảng, những người hành nghề tự do có thể chuyển đổi mạng lưới giữa nhiều nền tảng trong một ngày, ví dụ: Tài xế có thể chấp nhận làm việc cho cả Uber và Lyft. Điều này làm tăng sự phức tạp cho tất cả các cơ quan chính phủ trong việc nắm bắt dữ liệu về lao động và thất nghiệp, những dữ liệu này đóng một vai trò quan trọng trong các cuộc tranh luận về chính sách kinh tế và chính trị. Nếu nền tảng việc làm tiếp tục phát triển, điều này sẽ trở thành một vấn đề ngày càng quan trọng.

Sự thao túng tiềm năng đối với người tiêu dùng và thị trường. Khi các nền tảng phát triển đủ lớn, chúng có khả năng ngừng giới hạn những người tham gia vào thị trường – nhằm kết hợp nguồn cung cầu hiện tại một cách hiệu quả – và nó thực sự bắt đầu điều khiển người dùng cá nhân và thậm chí là toàn bộ thị trường nhờ vào quy mô và phạm vi hoạt động rộng lớn của nó.

Điều này đã bắt đầu xảy ra gây nên những dấu hiệu đáng lo ngại. Nền tảng bán lẻ Amazon kiểm soát một phần lớn thị trường sách trực tuyến mà ngay cả các nhà xuất bản khổng lồ cũng cảm thấy bị áp lực khi phải chấp nhận các điều khoản kinh doanh mà họ không đồng tình. Trong một cuộc tranh luận kéo dài bảy tháng với Amazon về chính sách định giá, tập đoàn sách Hachette của Pháp, một trong những nhà xuất bản lớn nhất thế giới, đã nhận thấy rằng việc bán hàng trực tuyến đối với các sản phẩm của nó bị trì hoãn và một số nút đặt hàng trước cho một số tựa sách đã bị xóa bỏ. Vì các đơn đặt hàng trước đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định xem cuốn sách đó có bán chạy hay không, các bước này của Amazon ảnh hưởng đến sự thành công lâu dài của một số ấn phẩm xuất bản của Hachette. Hai bên cuối cùng cũng đã đi đến hòa giải vào tháng Mười một năm 2014, dường như họ

đã đạt được một số thỏa hiệp nhất định dù cả hai không hoàn toàn thỏa mãn.[48]

Người sử dụng Facebook và các chuyên gia về bảo mật đã gặp khó khăn trong tháng Sáu năm 2014, khi câu chuyện bại lộ rằng hai năm trước, nội dung trang chủ của gần 700.000 thành viên đã bị cố tình điều khiển như một phần của cuộc thử nghiệm tâm lý. Các nhà nghiên cứu, bao gồm giáo sư Cornell Jeffrey Hancock cũng như một số nhân viên của Facebook, đã làm thay đổi những luồng tin tức bao gồm một số lượng lớn các bài viết có ít nhiều sự bất thường mang tính tích cực hoặc tiêu cực. Theo kết quả nghiên cứu, các nội dung trạng thái được đăng bởi các thành viên Facebook phản hồi cho thấy "trạng thái cảm xúc có thể được chuyển sang người khác thông qua sự lây lan cảm xúc, khiến mọi người có cùng trải nghiệm cảm xúc như nhau mà họ không lý giải được vì sao."[49]

Sự đánh cược còn cao hơn nữa khi sự ảnh hưởng chuyển sang lĩnh vực chính trị. Trong một nghiên cứu về 61 triệu người sử dụng Facebook, nội dung trang chủ có áp lực xã hội tích cực đã khiến tăng thêm khoảng 2% số lượng người bỏ phiếu, hoặc ít nhất là tuyên bố rằng họ đã bình chọn khi so sánh với những người không nhận được thông điệp như vậy. Trên thực tế, thông điệp xã hội trên Facebook đã trực tiếp làm tăng số lượng người lên khoảng 60.000 và gián tiếp khoảng 280.000 người thông qua sự lan truyền trong xã hội.[50] Trong khi không có bằng chứng nào cho thấy kết quả bầu cử thay đổi, người ta có thể tưởng tượng được các cuộc đua với tỷ lệ sát sao thì chỉ với lợi thế 2% đã quyết định được người thắng cuộc.

Đó là một ý tưởng thú vị mà các nhà quảng cáo trên Facebook và những người khác đang tìm cách gây tác động đến thái độ và hành vi của một số lượng lớn những người có thể mang lại giá trị. Nhưng những nghiên cứu này đã được thực hiện mà không có sự hiểu biết hoặc sự đồng ý của các đối tượng mà họ nhắm đến. Và không phải tất cả các nghiên cứu đều nhận được sự chấp thuận trước của bất kỳ hội đồng đánh giá thể chế nào, việc thường được yêu cầu trước khi tiến hành các thử nghiệm với đối tượng con người. Các chuyên gia bên ngoài đã đáp lại bằng cách thách thức những nguyên tắc xử thế và có thể thậm chí cả tính hợp pháp trong hành động của Facebook. Trong khi đó, Mike Schroepfer, chuyên gia công nghệ của Facebook, đã thông báo rằng công ty sẽ tiến hành "quy trình xem xét nâng cao" trước khi thực hiện nghiên cứu đối với các vấn đề nhạy cảm.[51]

Trong một trường hợp thứ ba, Uber đã bị cuốn vào cuộc tranh cãi vào tháng Bảy năm 2015, khi một nhóm nghiên cứu được gây quỹ bởi FUSE Labs, một tổ chức nghiên cứu mà Microsoft tài trợ, đã báo cáo về sự tồn tại của cái gọi là "taxi ma" trên ứng dụng của khách hàng đi Uber – những chiếc xe ô tô chở khách Uber xuất hiện gần một địa điểm đón hành khách nhưng trên thực tế lại không hề tồn tại. Một người phát ngôn của Uber giải thích chiếc taxi ma này là một "hiệu ứng thị giác" mà hành khách nên bỏ qua, nhưng một số tài xế và hành khách nghi ngờ rằng chúng có thể là một phương tiện có chủ ý để đánh lừa khách nghĩ rằng xe taxi của Uber đang ở gần với hành khách hơn so với thực tế. Các hình ảnh bất thường khác được báo cáo trên ứng dụng Uber tạo ra các hiển thị gây hiểu lầm hoặc gây mơ hồ về những khu vực có nhu cầu đặt xe cao, nơi được dự đoán sẽ có giá "tăng" cao hơn.

Các nhà nghiên cứu của FUSE nói rằng, cả người tài xế và hành khách đang học cách mạo hiểm với hệ thống, cố gắng tránh bị lạc đường bởi những dữ liệu thị giác không chính xác của Uber. Họ kết luận: "Việc Uber truy cập thông tin về vị trí của hành khách và lái xe theo thời gian thực đã giúp nó trở thành một trong những ứng dụng hiệu quả và hữu ích nhất được sản xuất bởi Thung lũng Silicon trong những năm gần đây. Nhưng nếu bạn mở ứng dụng, giả định rằng bạn sẽ nhận được cùng một cái nhìn sâu sắc giống nhau, hãy suy nghĩ lại: Tài xế và hành khách chỉ nhận biết được một phần của hình ảnh."[52]

Các trường hợp như thế này đã giải thích rất nhiều cách mà các nền tảng phổ biến rộng rãi có thể sử dụng sức mạnh thị trường và khả năng tiếp cận lượng lớn dữ liệu để lừa dối người khác và điều khiển hành vi của họ mà không có được họ không hề biết đến hay đồng ý. Các nhà quản lý nền tảng đã tạo ra những cám dỗ lớn để thu hút mọi người vào các hoạt động như vậy để đạt được tiềm năng về kinh tế. Nhưng việc xác định những hành vi có vấn đề đạo đức, xây dựng các quy tắc rõ ràng và hợp lý để cản ngăn, và sau đó thực thi các quy tắc đó theo cách thức không xâm phạm quá mức và không quan liêu lại là một thách thức lớn cho các nhà quản lý.

THỜI ĐẠI CỦA QUY ĐỊNH 2.0?

Một số nhà quan sát cho rằng, sự xuất hiện của thời đại thông tin, thời đại của một lượng lớn dữ liệu quý giá vốn không thể tiếp cận được lại trở nên sẵn có cho việc đánh giá, phân tích và sử dụng trong quá trình đưa ra những quyết định thông minh, đã thúc đẩy việc xem xét lại các phương pháp tiếp cận truyền thống đối với các

quy định. Nick Grossman, một doanh nhân, một nhà đầu tư và là người sáng lập ra phòng thí nghiệm MIT Media Lab, đã kêu gọi chuyển đổi từ Bộ quy định 1.0 hiện hành, trong đó nhấn mạnh đến các quy tắc bắt buộc, các quy trình xác nhận và các rào cản gác cổng, sang một hệ thống mới mà ông ấy gọi là Bộ quy định 2.0, được xây dựng trên sự đổi mới cởi mở, được điều chỉnh bởi tính minh bạch và trách nhiệm giải trình theo định hướng dữ liệu.[53] Cả hai loại chế độ quy định này đều có chung mục tiêu là tạo dựng lòng tin và thúc đẩy sự công bằng, bảo mật và an toàn, nhưng các phương thức được sử dụng lại hoàn toàn khác nhau.

Theo quan điểm của Grossman, quy định dựa trên việc hạn chế truy cập chỉ có ý nghĩa trong thời đại thông tin khan hiếm. Theo truyền thống, người tiêu dùng rất khó hoặc thậm chí không thể thu thập thông tin chính xác về chất lượng hay sự an toàn của một tài xế taxi hay một khách sạn cụ thể. Đó là lý do tại sao hầu hết chính phủ các nước thực hiện các bước giám sát và chứng nhận những tài xế lái xe taxi, yêu cầu bảo hiểm cho tài xế và theo dõi sự sạch sẽ và an toàn của khách sạn.

Nhưng trong một thế giới đầy ắp thông tin, quy định được xây dựng dựa trên trách nhiệm giải trình theo định hướng dữ liệu có ý nghĩa hơn. Các công ty như Uber và Airbnb có thể được trao quyền tự do hoạt động để đổi lấy việc truy cập vào dữ liệu của những công ty này. Bởi vì có thể biết chính xác ai đã làm gì với ai và khi nào, người tiêu dùng và nhà quản lý có thể khiến cho con người và nền tảng chịu trách nhiệm về hành vi của mình. Những khách hàng của Uber có thể tham khảo sự đánh giá về tài xế để quyết định xem có nên chấp nhận hay từ chối một chuyến xe cụ thể nào đó; khách hàng của Airbnb có thể tham khảo sự đánh giá về khách sạn để chọn một nơi an toàn và thoải mái cho một đêm nghỉ ngơi của họ; và cả hai công ty này có thể bị xử phạt hay thậm chí bị các nhà quản lý buộc phải đóng cửa nếu hoạt động của chúng vi phạm yêu cầu an toàn và công bằng của công chúng.

Theo Bộ quy định 2.0 của Grossman, cơ quan quản lý nhà nước sẽ hoạt động khá khác biệt so với những gì họ đang làm ngày hôm nay. Thay vì thiết lập các quy tắc tiếp cận thị trường, công việc chính của họ là thiết lập và thực thi những yêu cầu minh bạch đằng sau thực tế. Grossman tưởng tượng một chính quyền thành phố cho phép sự xuất hiện của Uber bằng cách thông qua một sắc lệnh: "Bất cứ ai cung cấp dịch vụ cho thuê xe có thể lựa chọn không tham gia các quy định hiện hành miễn là họ thực hiện dịch vụ di động, đặt xe điện tử, thanh toán điện tử, phản hồi toàn diện qua lại giữa lái xe và hành khách và cung cấp một API dữ liệu mở

cho việc công khai kiểm tra những hoạt động liên quan đến sự công bằng, việc truy cập, hiệu suất và sự an toàn của hệ thống."[54]

Việc tìm cách tận dụng lợi thế của dòng chảy thông tin khổng lồ được tạo ra bởi việc kinh doanh trực tuyến – và cụ thể là bởi việc gia tăng các nền tảng – chắc chắn là có ý nghĩa đối với các nhà hoạch định chính sách trong việc phát triển các hệ thống điều hành và quản lý hoạt động kinh tế mới. Và trong một vài lĩnh vực, tính minh bạch được tăng cường, có thể dưới sự ủy quyền của chính phủ, có thể bổ sung một cách mạnh mẽ hoặc thậm chí thay thế hình thức quản lý truyền thống, cắt giảm chi phí và sự trì trệ liên quan đến sự can thiệp của chính phủ và khuyến khích sự đổi mới.[55] Ví dụ, việc bắt buộc tiết lộ thông tin dinh dưỡng của thực phẩm, xếp hạng độ an toàn tự động, và hiệu suất năng lượng của các thiết bị đã giúp hàng triệu người tiêu dùng có những lựa chọn thông minh hơn và khuyến khích doanh nghiệp cải thiện chất lượng sản phẩm của mình.[56]

Sự nhấn mạnh của Grossman về sức mạnh của tính minh bạch trong việc thực thi các tiêu chuẩn hành vi cao của cộng đồng có liên quan đặc biệt đến thời đại được định hướng bởi thông tin. Một điểm tương tự thú vị được rút ra từ ý tưởng được công bố bởi Richard Stallman, một nhà lập trình đã lãnh đạo phong trào "phần mềm miễn phí". Stallman đã chỉ ra rằng, một trong những đặc tính chính của phần mềm miễn phí (hay mã nguồn mở) chính là bất cứ ai cũng có thể kiểm tra mã phần mềm và xem nó làm gì. Tất nhiên chỉ có chuyên gia mới có thể làm được điều này. Nhưng những người nắm lấy cơ hội sẽ có cơ hội đưa ra một đánh giá thông báo về những ưu điểm cũng như khuyết điểm của phần mềm, và khi cần thiết sẽ cảnh báo công chúng về những vấn đề họ phát hiện ra. Nếu mã phần mềm cho phép một công ty theo dõi khách hàng, lừa gạt họ hay lạm dụng dữ liệu của họ, thì sau đó việc cho phép mã lập trình tự do tiếp cận với mọi người sẽ khiến vấn đề nhanh chóng bị phanh phui và buộc phải sửa chữa.

Theo nghĩa này, phần mềm miễn phí cũng giống như bài phát biểu tự do được đảm bảo cho dân Mỹ bằng Luật Nhân quyền – trong tay những công dân tham gia, cả hai đều có thể đóng vai trò như là vũ khí quan trọng trong cuộc chiến chống lại sự bất hợp pháp của cả tư nhân lẫn nhà nước. Và điều tương tự cũng có thể nói về dữ liệu nền tảng mà hệ thống quản lý mới của Grossman sẽ dựa vào. Như Louis Brandeis, thẩm phán tòa án tối cao đã nói rằng: "Ánh sáng mặt trời là chất tẩy rửa tốt nhất; ánh sáng điện là viên cảnh sát hiệu quả nhất."

Tuy nhiên, đặc biệt là trong ngắn hạn, việc thay thế hàng loạt quy định truyền thống bằng một hệ thống thông tin mới sẽ tạo ra kết quả mà hầu hết mọi người đều xem nó là không khả thi. Liệu rằng các hộ gia đình có hài lòng với việc chính phủ loại bỏ việc kiểm tra đối với các nhà máy chế biến thực phẩm, miễn là thống kê về số người tử vong do chất salmonella và trichinosis của các công ty cụ thể đã được thông báo rộng rãi? Về phương diện sự sống và cái chết, các hệ thống thiết lập tiêu chuẩn và chứng nhận truyền thống giúp cho người tiêu dùng dễ dàng tiêu thụ sản phẩm mà không cảm thấy lo lắng hơn, và khó có thể tưởng tượng rằng, hầu hết người tiêu dùng đều muốn loại bỏ hoàn toàn hệ thống này.

Hơn nữa, một Bộ Quy định 2.0 hiệu quả đòi hỏi phải có sự nâng cấp đáng kể bộ máy chính phủ cũng như những sửa đổi phức tạp đối với các luật định hiện hành. Như những trường hợp thao túng người tiêu dùng và thao túng thị trường rõ ràng mà chúng tôi đã mô tả trong chương này, doanh nghiệp nền tảng không thể có được sự tin cậy cần thiết để hành xử một cách minh bạch và liêm chính nhất quán, trừ khi những người độc lập bên ngoài nền tảng đang kiểm soát được hành vi của chính họ. Những người bên ngoài này có thể là đội ngũ chuyên gia am hiểu công nghệ cao của các cơ quan chính phủ; họ cũng có thể là nhân viên của công ty đối thủ, những người tận dụng lợi thế của việc truy cập dữ liệu mở để nghiên cứu về hành vi của đối thủ cạnh tranh của công ty họ và công khai các trường hợp hành vi phạm pháp. Trong cả hai trường hợp, Bộ Quy định 2.0 có thể nhận lấy kết quả khá phiền phức và tốn kém.

Grossman trích dẫn công trình nghiên cứu của nhà kinh tế học Carlota Perez, người đã mô tả "những cú sốc lớn" trong công nghệ đã dẫn đến "những thay đổi vũ bão ở con người, các doanh nghiệp và các kỹ năng như thế nào." Perez tiếp tục nói rằng, những cú sốc lớn này cũng đòi hỏi những thay đổi trong chế độ quản lý, và luận điểm của Grossman rằng sự xuất hiện của thời đại thông tin đại diện cho cú sốc mới nhất này.[58]

Có nhiều thực tế được trình bày trong quan điểm cho rằng thời đại thông tin, bao gồm sự nổi lên của nền tảng, là một sự chuyển đổi mô hình ảnh hưởng sâu sắc đến mọi khía cạnh của cuộc sống, bao gồm cả quy định của chính phủ trong lĩnh vực kinh doanh. Nhưng, như Grossman lưu ý, Perez mô tả những cú sốc lớn như một chu kỳ thay đổi diễn ra trong vòng năm mươi năm. Điều này đúng, và điều này cho thấy rằng cần phải mất thời gian để xác định chính xác cách loại bỏ an toàn bộ quy định truyền thống và thay thế nó bằng Bộ Quy định 2.0. Trong một số trường hợp,

chúng ta có thể kết luận rằng tốt nhất là hãy duy trì ít nhất một phần của bộ máy quản lý hiện tại, đồng thời tăng cường tính hiệu quả của nó bằng cách sử dụng các hệ thống trách nhiệm giải trình, định hướng theo dữ liệu.

LỜI KHUYÊN CỦA CHÚNG TÔI DÀNH CHO NHỮNG NHÀ QUẢN LÝ

Chúng tôi bắt đầu chương này bằng cách mô tả sự cân bằng kinh tế căn bản giữa quản trị tư nhân và quy định của chính phủ. Các nhà quản trị doanh nghiệp hành động để giảm thiểu các tác động tiêu cực bên ngoài ảnh hưởng đến lợi ích cá nhân của doanh nghiệp. Các nền tảng chuyên điều chỉnh những thất bại thị trường trên nền tảng nhưng không có khả năng điều chỉnh chúng bên ngoài nền tảng. Kinh nghiệm cho thấy rằng các doanh nghiệp thường phản ứng nhanh với những thay đổi về công nghệ và điều kiện thị trường, nhưng họ thường không hành động để tối đa hóa phúc lợi xã hội nếu như nó không bị sức mạnh của dư luận hay những ràng buộc pháp lý bắt buộc phải làm thế.

Mặt khác, quy định của chính phủ có nghĩa vụ tập trung vào việc bảo vệ lợi ích của công chúng và của các doanh nghiệp tư nhân. Nó có thể dùng các công cụ thực thi như các lệnh khám xét, sức mạnh tịch thu dân sự và quyền hạn của luật pháp. Thật không may, các nhà quản lý có thể bị bắt, đặc biệt ở những nước có nền dân chủ yếu kém và sự giám sát của chính phủ. Do đó, không có nội quy tư nhân hay quy định chính phủ nào có thể được tính là người giám hộ đáng tin cậy bảo đảm lợi ích cộng đồng.

Đối với những nhà hoạch định chính sách đang thực hiện nhiệm vụ đầy thách thức là thích ứng hệ thống quản lý truyền thống với những điều kiện mới của thời đại nền tảng, chúng tôi khuyên bạn nên sử dụng hai bộ khung. Khung thứ nhất được cung cấp bởi hai nhà kinh tế học Heli Koski và Tobias Kretschmer, cho thấy các ngành công nghiệp với hiệu ứng mạng mạnh mẽ có thể tạo ra tính không hiệu quả của thị trường và mục tiêu của chính sách công là giảm thiểu điều này. Tính không hiệu quả của thị trường trở nên đáng chú ý khi lạm dụng vị trí thống trị và không đảm bảo rằng công nghệ mới và tốt hơn sẽ được thông qua ngay khi chúng đã sẵn sàng.[59]

Khung thứ hai, được cung cấp bởi David S. Evans đề xuất một quy trình gồm 3 bước để kiểm tra sự cần thiết phải có hành động điều chỉnh của chính phủ. Bước một là kiểm tra liệu nền tảng có một hệ thống quản trị nội bộ hoạt động đúng chức năng hay không.

Bước hai là xem liệu rằng hệ thống quản trị có đang được sử dụng để giảm thiểu các tác động tiêu cực bên ngoài gây tổn hại cho nền tảng (như hành vi phạm tội của người sử dụng) hay để giảm cạnh tranh hoặc tận dụng vị trí thống lĩnh thị trường hay không. Nếu cân bằng, doanh nghiệp đang sử dụng hệ thống quản trị của nó để ngăn chặn các tác động tiêu cực bên ngoài thì không cần kiểm tra bước cuối cùng nữa. Tuy nhiên, nếu hệ thống quản trị khuyến khích các hoạt động chống cạnh tranh thì cần phải kiểm tra bước thứ ba cũng là bước cuối cùng. Bước này bao gồm việc xem xét liệu hành vi chống cạnh tranh có vượt qua những lợi ích tích cực của hệ thống quản trị hay không. Nếu có, thì vi phạm đã xảy ra, và yêu cầu về quy định là cần thiết. Nếu không, thì không cần hành động thêm nữa.[60]

Những người đề xuất quy định ít chặt chẽ có vẻ như đang thúc giục chính phủ kiềm bớt những áp lực đặt lên các doanh nghiệp nền tảng, đặc biệt là trong giai đoạn khởi nghiệp. Rốt cuộc, họ có thể viện lý do rằng một công ty khởi nghiệp có thể gây tổn hại tương đối nhỏ cho thị trường hay công chúng nói chung, đặc biệt khi so sánh với những ảnh hưởng tích cực có thể có được từ sự đổi mới, phát triển mô hình kinh doanh mới và sự phát triển kinh tế. Thời gian áp đặt quy tắc chặt chẽ hơn sẽ đến sau đó, một khi công ty khởi nghiệp phát triển tới thời điểm mà tại đó chi phí và lợi ích của quy định là hợp lý.

Trong giai đoạn đầu phát triển, Youtube đã có một chính sách không chính thức và không được thừa nhận về việc cho phép đưa nội dung có bản quyền lên trang web của mình. Khi Youtube lớn mạnh, mối quan tâm về việc thực thi quyền sở hữu trí tuệ đã tăng lên, đặt áp lực lên công ty phải thiết lập một tiêu chuẩn tuân thủ nghiêm ngặt hơn. Theo thời gian, các cơ chế được thực thi nhằm bù đắp cho những người sỡ hữu bản quyền, và ngày nay, có rất nhiều nhạc sỹ kiếm được nguồn thu nhập đáng kể từ kênh Youtube của họ.

Tuy nhiên, cách tiếp cận này không làm thỏa mãn tất cả mọi người. Benjamin Edelman, Giáo sư của Đại học Harvard nhận xét:

Nếu chúng ta để cho các công ty công nghệ tiến hành trước rồi mới truy vấn thì chúng ta đã tiếp tay cho những hành vi sai trái. Có thể một số lĩnh vực đang có các quy định không cần thiết hay lỗi thời; nếu vậy, hãy loại bỏ các quy định này thông qua các quy trình dân chủ thích hợp. Nếu chúng ta để một vài doanh nghiệp mới bỏ qua các quy tắc, thì chúng ta đã trừng phạt một cách hiệu quả những công ty đang tuân thủ pháp luật, đồng thời tạo cơ may

cho đối thủ cạnh tranh. Đó chắc chắn không phải là mô hình kinh doanh mà người tiêu dùng tìm kiếm.[61]

Chúng ta đang rất gần với một số quy tắc hướng dẫn việc tạo ra Quy định:

Nếu có thể, chúng tôi hy vọng rằng các nhà quản lý sẽ tiến hành điều chỉnh luật để nhanh chóng thích ứng với sự thay đổi công nghệ. Các thực tiễn quản lý cũ chẳng hạn như các bài kiểm tra việc định giá mang tính thôn tính thị trường được phát triển cho những ngành công nghiệp không thuộc nền tảng, sẽ không hoạt động hiệu quả đối với các mô hình kinh doanh và công nghệ mới. Quy định phải kết hợp với những tiến bộ hiện tại trong lý thuyết kinh tế mà cho rằng các doanh nghiệp vẫn đang có thể tối đa hóa lợi nhuận của mình thậm chí khi họ quyết định phân phối sản phẩm và dịch vụ của mình ở mức giá bằng 0.

Các nhà quản lý cũng nên hành động để làm giảm bớt những cơ hội được hưởng chênh lệch giá. Do số lượng biển chứng nhận được phép lái taxi ở thành phố New York không đổi kể từ năm 1937, nên chẳng có ai ngạc nhiên rằng một thị trường thay thế sẽ phát triển để vượt qua rào cản quy định. Theo nghĩa này, Uber là một sự đáp lại cho thất bại thị trường dưới sự định hướng của quy định, giống như các xe taxi gyspy đã hoạt động lâu dài dưới hệ thống ra-đa điều chỉnh.

Một lĩnh vực khác mà ở đó các nhà quản lý có thể gia tăng giá trị cho các công nghệ mới đó là lĩnh vực mà người tiêu dùng phải phụ thuộc vào các thông tin chính xác thì mới có thể để thị trường hoạt động. Trạm xăng phải được kiểm tra chính xác các máy bơm, nhà hàng thì phải có thanh tra y tế, và các tòa nhà thì được kiểm tra an toàn. Các cuộc kiểm tra như thế đã cho người tiêu dùng niềm tin để cho các thị trường hoạt động. Các hệ thống đánh giá xếp hạng cuộc kiểm tra và chất lượng dịch vụ tương đương có thể giúp các thị trường mới dựa trên nền tảng phát triển và lớn mạnh. Việc truy cập dữ liệu nền tảng là một cơ hội thực sự để hạn chế thất bại thị trường trong và ngoài nền tảng.

Cuối cùng, chúng ta khuyến khích các nhà quản lý tác động nhẹ nhàng để khuyến khích đổi mới. Sự thay đổi thường gây ra sự lo lắng, và đó là một nhân tố dễ hiểu làm chậm tốc độ đổi mới về công nghệ và kinh tế nhằm chống lại những hậu quả có thể có hại không thể lường trước được. Nhưng lịch sử cũng cho thấy rằng, trong hầu hết các trường hợp, việc cho phép thay đổi để phát triển chủ yếu dẫn đến những kết quả tích cực trong dài hạn.

Một trong những cuộc chiến pháp lý đáng chú ý liên quan đến sự thay đổi công nghệ đã diễn ra vào đầu những năm 1980, khi các xưởng làm phim lớn đã cố gắng ngăn chặn người thường sử dụng công nghệ ghi video mới để tạo ra các bản sao của các bộ phim hay chương trình tivi nhằm sử dụng cho mục đích cá nhân. Trongvụ kiện mang tính bước ngoặt của tập đoàn Sony của Mỹ với Universal City Studios, Inc. vào năm 1984, tòa án tối cao đã đưa ra phán quyết rằng, việc sao chép như thế là sử dụng hợp pháp và do đó không vi phạm luật bản quyền. Từ quan điểm kinh tế, quyết định của Sony tỏ ra rất có lợi. Trước sự ngạc nhiên của các nhà làm phim, các xưởng sản xuất phim mà đã từng chống đối lại máy ghi hình, đã kiếm được nhiều tiền hơn sau khi công nghệ mới nổi lên thông qua việc tạo ra một thị trường thứ cấp hoàn hảo cho việc thuê phim chưa từng tồn tại trước đây. Tương tự như vậy, thị trường nền tảng mới có khả năng tạo ra các cơ hội không thể ngờ tới đem lại sự phát triển và lợi nhuận, thậm chí đem tới cơ hội cho cả những doanh nghiệp đương thời đang sợ sự thay đổi. Vì lý do này, người ta phải né tránh tình trạng xơ cứng ngành công nghiệp do quy định gây ra, mặc dù những áp lực mà các cơ quan chính phủ có thể cảm thấy từ các nhà lãnh đạo doanh nghiệp đang lo lắng và khao khát bảo vệ lãnh thổ quen thuộc của mình.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 11

- Những người phản đối quy định đã chỉ ra hiện tượng lợi dụng quy định để phản bác rằng sự can thiệp của chính phủ vào lĩnh vực kinh doanh thường không có hiệu quả. Nhưng lịch sử đã cho thấy rằng một số quy định xã hội trong kinh doanh là lành mạnh và có lợi cho cả nền kinh tế nói riêng và cho xã hội nói chung.

- Có một số vấn đề quản lý là độc nhất đối với các doanh nghiệp nền tảng, hay đòi hỏi phải có tư duy mới mẻ trong bối cảnh các nền tảng đang gây ra những thay đổi về kinh tế. Chúng bao gồm việc truy cập vào nền tảng, sự tương thích, định giá công bằng, tính riêng tư của dữ liệu và bảo mật, kiểm soát quốc gia về tài sản thông tin, chính sách về thuế, và quy chế lao động.

- Dòng dữ liệu mới được cung cấp bởi các công nghệ trong thời đại thông tin ngày nay cho thấy khả năng áp dụng các phương thức tiếp cận hợp lý dựa trên tính minh bạch và trách nhiệm giải trình đằng sau thực tế, thay vì hạn chế tiếp cận thị trường. Nhưng những cách tiếp cận mới như thế cần phải được thiết kế một cách thận trọng và cẩn thận để bảo vệ toàn bộ công chúng.

- Các khung kinh tế cho những nền công nghiệp có hiệu ứng mạng cho thấy rằng chỉ mỗi yếu tố độc quyền không nhất thiết dẫn đến sự can thiệp của chính phủ. Hơn thế, những thất bại trong quản lý các tác động bên ngoài, việc lạm dụng sự thống lĩnh thị trường, sự thao túng dân chúng và trì hoãn sự đổi mới có thể cho thấy khi nào thì sự can thiệp vào thị trường các nền tảng là cần thiết và thích hợp.

CHÚ THÍCH

1. Kevin Boudreau và Andrei Hagiu, Platform Rules: Multi-Sided Plat- forms as Regulators (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2009), 163-89.

2. Malhotra và Van Alstyne, "The Dark Side of the Sharing Economy."

3. Felix Gillette and Sheelah Kolhatkar, "Airbnb's Battle for New York," Businessweek, 19/6/2 014, htt p://w w w.bloomberg.com / bw/a r t icles/2 014 - 0 6 -19/a irbnb -in- new -york- sha r ing- sta r t up-fights-for-largest-market.

4. Ron Lieber, "A Liability Risk for Airbnb Hosts," New York Times, 6/12/2014.

5. Georgios Zervas, Davide Proserpio, và John W. Byers, "The Rise of the Sharing Economy: Estimating the Impact of Airbnb on the Hotel Industry," Boston University School of Management Research Paper 2013-16, http://ssrn.com/abstract=2366898.

6. Brad N. Greenwood và Sunil Wattal, "Show Me the Way to Go Home: An Empirical Investigation of Ride Sharing and Motor Vehicle Homi- cide," Platform Strategy Research Symposium, Boston, MA, 9/6/2015, http://ssrn.com/abstract=2557612.

7. John Coté, "SF Cracks Down on 'MonkeyParking' Mobile App," SF Gate, 23/6/2014, http://blog.sfgate.com/ cityinsider/2014/06/23/ sf-cracks-down-on-street-parking-cash-apps/.

8. Kevin Roose, "Does Silicon Valley Have a Contract-Worker Problem? " New York, 18/9/2014, http://nymag.com/daily/ intelligencer/2014/09/silicon-valleys-contract-worker-problem.html.

9. George J. Stigler, “The Theory of Economic Regulation,” Bell Journal of Economics and Management Science 2, no. 1 (Spring 1971): 3-21.

10. Jean-Jacques Laffont và Jean Tirole, “The Politics of Government Decision-Making: A Theory of Regulatory Capture,” Quarterly Journal of Economics 106, no. 4 (1991): 1089-1127.

11. Conor Friedersdorf, “Mayors of Atlanta and New Orleans: Uber Will Beat the Taxi Industry,” Atlantic, 29/6/2014, http://www.theatlantic.com/business/archive/2014/06/mayors-of-atlanta-and-new-orleans- uber-will-beat-the-taxi-cab-industry/373660/.

12. Don Boudreaux, “Uber vs. Piketty,” Cafe Hayek, 1/8/2015, http://cafehayek.com/2015/08/uber-vs-piketty.html.

13. Andrei Shleifer, “Understanding Regulation,” European Financial Management 11, no. 4 (2005): 439-51.

14. Jean-Jacques Laffont và Jean Tirole, Competition in Telecommunica- tions (Cambridge, MA: nxb MIT, 2000).

15. Ben-Zion Rosenfeld và Joseph Menirav, “Methods of Pricing and Price Regulation in Roman Palestine in the Third and Fourth Centuries,” Journal of the American Oriental Society 121, no. 3 (2001): 351-69; Geoffrey E. Rickman, “The Grain Trade under the Roman Empire,” Memoirs of the American Academy in Rome 36 (1980): 261-75.

16. Jad Mouawad và Christopher Drew, “Airline Industry Is at Its Safest Since the Dawn of the Jet Age,” New York Times, 11/2/2013, http://www.nytimes.com/2013/02/12/business/2012-was-the-safest-year-for-airlines-globally-since-1945.html.

17. Simeon Djankov, Edward Glaeser, Rafael La Por ta, Florencio Lopez-de-Silanes, và Andrei Shleifer, “ The New Comparative Economics,” Journal of Comparative Economics 31, no. 4 (2003): 595 - 619.

18. Shleifer, “Understanding Regulation.”

19. KPMG, “China 360: E-Commerce in China, Driving a New Consumer Culture,” https://www.kpmg.com/CN/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Newsletters/China-360/

Documents/China-360-Issue15-201401-E-commerce-in-China.pdf.

20. S. Shankland, “Sun Brings Antitrust Suit Against Microsoft,” CNET News, July 20, 2002, http://www.cnet.com/news/sun-brings-antitrust-suit-against-microsoft-1/.

21. Carl Shapiro, “Exclusivity in Network Industries,” George Mason Law Review 7 (1998): 673.

22. Neil Gandal, “Compatibility, Standardization, and Network Effects: Some Policy Implications,” Oxford Review of Economic Policy 18, no.1 (2002): 80-91.

23. Parker và Van Alstyne, “Innovation, Openness, and Platform Control.”

24. Parker và Van Alstyne, “Internetwork Externalities and Free Informa- tion Goods”; Parker và Van Alstyne, “Two-Sided Network Effects.”

25. David S. Evans và Richard Schmalensee, “The Antitrust Analysis of Multi-Sided Platform Businesses,” in The Oxford Handbook of Inter- national Antitrust Economics, vol. 1, biên tập bởi Roger D. Blair và D. Daniel Sokol (Oxford: nxb Oxford University, 2015).

26. Tom Fairless, Rolfe Winkler, và Alistair Barr, “EU Files Formal Anti- trust Charges Against Google,” Wall Street Journal, 15/4/2015.

27. “Statement of the Federal Trade Commission Regarding Google’s Search Practices: In the Matter of Google, Inc.,” FTC File Number 111-0163, 3/1/2013, https://www.ftc.gov/public-statements/2013/01/statement-federal-trade-commission-regarding-googles-search-practices.

28. Jeremy Greenfield, “How the Amazon-Hachette Fight Could Shape the Future of Ideas,” Atlantic Monthly, 28/5/2014.

29. Helen F. Ladd, “Evidence on Discrimination in Mortgage Lending,” Journal of Economic Perspectives 12, no. 2 (1998): 41-62.

30. Noel Capon, “Credit Scoring Systems: A Critical Analysis,” Journal of Marketing 46, no. 2 (1982): 82-91.

31. Jim Puzzangher, “Obama to Push Cybersecurity, Identity Theft and Online Access Plans,” Los Angeles Times, 10/1/2015, http://www.latimes.com/nation/politics/politicsnow/la-pn-obama-cybersecuri- ty-20150110-story.html.

32. Steve Kroft, “The Data Brokers: Selling Your Personal Information,” CBS News, 9/3/2014, http://www.cbsnews.com/news/the-data-brokers-selling-your-personal-information/.

33. Federal Trade Commission, “Data Brokers: A Call for Transparency and Accountability,” May 2014, http://www.ftc.gov/system/files/documents/ reports/data-brokers-call-transparency-accountability-report-federal-trade-commission-may-2014/140527databrokerreport.pdf.

34. Lee Rainie và Janna Anderson, “The Future of Privacy,” Pew Research Center, 18/12/2014, http://www.pewinternet.org/2014/12/18/ future-of-privacy/.

35. “Who Owns Your Personal Data? The Incorporated Woman,” Economist, June 27, 2014, http://www.economist.com/blogs/schum peter/2014/06/who-owns-your-personal-data.

36. Lee Rainie và Janna Anderson, “The Future of Privacy: Other Resounding Themes,” Pew Research Center, 18/12/2014, http://www.pewinternet.org/2014/12/18/other-resounding-themes/.

37. Charles Arthur, “Tech Giants May Be Huge, But Nothing Matches Big Data,” Guardian, 23/8/2013, http://www.theguardian.com/ technology/2013/aug/23/tech-giants-data.

38. James Cook, “Sony Hackers Have Over 100 Terabytes Of Documents. Only Released 200 Gigabytes So Far,” Business Insider, 16/12/2014, http://www.businessinsider.com/the-sony-hackers-still-have-a-massive-amount-of-data-that-hasnt-been-leaked-yet-2014-12.

39. Lisa Beilfuss, “Target Reaches $19 Million Settlement with Master- Card Over Data Breach,” Wall Street Journal, 15/4/2015.

40. Andrew Nusca, “Who Should Own Farm Data?” Fortune, 22/12/2014.

41. We thank Peter Evans, former head of analytics for GE, for his counsel on this topic.

42. Email gửi đến Marshall Van Alstyne từ Peter Evans, Center for Global Enterprise, using 2015 Crunchbase data.

43. Avi Goldfarb và Catherine E. Tucker, "Privacy Regulation and Online Advertising," Management Science 57, no. 1 (2011): 57-71.

44. Robert W. Wood, "Amazon No Longer Ta x-Free: 10 Surprising Facts As Giant Loses Ground," Forbes, 22/8/2013, http://w w w.forbes.com /sites/rober t wood /2013/08/22 /amazon-no-longer-tax-free-10-surprising-facts-as-giant-loses-ground.

45. Bob Egelko, "Court Rules FedEx Drivers in State Are Employees, Not Contractors," SF Gate, 28/8/2014, http:// www.sfgate.com/bayarea/ article/Court-to-FedEx-Your-drivers-are-full-time-5717048.php.46. Các kết quả tra Google, "Internet sweatshop," chấp nhận 28/1/2015.

47. Krishnadev Calamur, "Uber's Troubles Mount Even As Its Value Grows," The Two-Way, NPR, 10/12/2014, http:// www.npr.org / blogs /t het wo -way/ 2 014/12/10/369922099/ uber s -t rou bles-mount-even-as-its-value-grows.

48. Jeffrey A. Trachtenberg và Greg Bensinger, "Amazon, Hachette End Publishing Dispute," Wall Street Journal, 13/11/2014, http:// www.w sj.com/a r ticles/amazon-hachette-end-publishing-dispute-1415898013.

49. Robinson Meyer, "Everything We Know About Facebook's Secret Mood Manipulation Experiment," Atlantic, 28/6/2014, http://www.t he a t l a nt ic .c om / t e c h nolo g y/a r c h i v e / 2 014 / 0 6 /e v er y t h i ng-w e-k now-about-facebooks-secret-mood-manipulat ion-ex per iment /373648/.

50. Robert M. Bond, Christopher J. Fariss, Jason J. Jones, Adam D. I. Kramer, Cameron Marlow, Jaime E. Settle, và James H. Fowler, "A61-Million-Person Experiment in Social Influence and Political Mobi- lization," Nature 489, no. 7415 (2012): 295-8.

51. Dominic Rushe, "Facebook Sorry—Almost—For Secret Psychological Experiment on User," Guardian, 2/10/2012, http:// www.t heg ua rd ia n.com /technolog y/2 014 /oct /02 /face book- sor r y-secret-psychological-experiment-users.

52. Alex Rosenblat, "Uber's Phantom Cars," Motherboard, 27/7/2015, http://motherboard.vice.com/read/ubers-phantom-cabs.

53. Nick Grossman, "Regulation, the Internet Way: A Data-First Model for Establishing Trust, Safety, and Security-Regulatory Reform for the 21st Century City," Harvard Kennedy School, ASH Center for Democratic Governance and Innovation, 8/4/2015, http://datasmart.ash.harvard. edu/news/article/white-paper-regulation-the-internet-way-660.

54. Ibid.

55. Tim O'Reilly, Government as a Platform (Cambridge, MA: MIT Press, 2010), 11-40.

56. The social impact of mandated transparency rules has been thoroughly analyzed by three experts from Harvard's Kennedy School of Govern- ment; xem Archon Fung, Mary Graham, và David Weil, Full Disclo- sure: The Perils and Promise of Transparency (New York: nxb Cambridge University, 2007).

57. Xem thêm, ví dụ, Richard Stallman, "Why Open Source Misses the Point of Free Software," GNU Operating System, Free Software Foun-dation, http://www.gnu.org/philosophy/open-source-misses-the-point.en.html.

58. Carlota Perez, Technological Revolutions and Financial Capital: The Dynamics of Bubbles and Golden Ages (Cheltenham, UK: Edward Elgar, 2003).

59. Heli Koski và Tobias Kretschmer, "Entry, Standards and Competition: Firm Strategies and the Diffusion of Mobile Telephony," Review of Industrial Organization 26, no. 1 (2005): 89-113.

60. Dav id Evans, "Governing Bad Behav ior by Users of Multi-Sided Platforms," Berkeley Technology Law Journal 27, no. 12 (Fall 2012), http://scholarship.law.berkeley.edu /cgi /v iewcontent.cgi?article=1961&context=btlj.

61. Benjamin Edelman, "Digital Business Models Should Have to Fol- low the Law, Too," Harvard Business Review, 6/1/2015, ht t ps: // hbr.org /2 015 /01 /d ig i ta l -bu si ness - mo del s -shou ld - have-to-follow-the-law-too.

Chương 12
Ngày mai

Tương lai của cuộc cách mạng nền tảng

Như bạn đã thấy ở những chương trước của quyển sách này, các nền tảng đã và đang biến đổi toàn bộ các lĩnh vực kinh tế, lèo lái các doanh nghiệp đang hoạt động và giúp các công ty khởi nghiệp nhỏ vươn lên nhanh chóng để thống lĩnh toàn cầu. Đây là một mô hình kinh doanh mới hiếm thấy duy nhất có thể càn quét trên nhiều lĩnh vực trong nhiều ngành công nghiệp một cách nhanh chóng.

Có thể bạn sẽ cảm thấy chúng tôi đã phóng đại tác động của nền tảng, hay ít ra là phóng đại một ít. Nhưng xét cho cùng, cuộc cách mạng nền tảng cho đến nay vẫn chưa vượt ra khỏi phạm vi của một lĩnh vực kinh tế nào đó? Nhiều khía cạnh quan trọng nhất của nền kinh tế, xã hội và đời sống bao gồm giáo dục và chính phủ, y tế và tài chính, năng lượng và sản xuất, dường như không bị ảnh hưởng bởi sự phát triển của nền tảng.

Cho đến nay thì đó là sự thật. Song, nhiều lĩnh vực này và lĩnh vực khác đã chứng kiến sự chiếm lĩnh của mô hình kinh doanh nền tảng. Trong những năm tới, chúng tôi tin rằng, dù không tuyên bố kiểm soát mọi khía cạnh của những lĩnh vực kinh tế này, nhưng nền tảng có khả năng sẽ tạo ra được ảnh hưởng đáng kể đối với chúng. Ở chương cuối này, chúng tôi mong muốn phác họa một số xu hướng trong tương lai đang sắp thành hình mà bạn sẽ muốn biết khi lập kế hoạch cho tương lai của chính bạn.

ĐIỀU GÌ GIÚP MỘT NGÀNH CÔNG NGHIỆP SẴN SÀNG CHO CUỘC CÁCH MẠNG NỀN TẢNG

Trong nghiên cứu của chúng tôi về sự đột phá của các ngành công

nghiệp do nền tảng mang lại, chúng tôi đã ghi nhận những đặc điểm khiến một nền công nghiệp bất kỳ đặc biệt dễ bị ảnh hưởng. Dưới đây là một số loại doanh nghiệp có nhiều khả năng tham gia cuộc cách mạng nền tảng nhất trong những năm tới:

• *Những ngành công nghiệp tập trung nhiều thông tin.* Trong hầu hết các ngành công nghiệp hiện nay, thông tin là một nguồn giá trị quan trọng nhưng càng có nhiều thông tin quyết định hơn thì ngành công công nghiệp đó càng dễ bị nền tảng biến đổi hơn. Điều này lý giải cho nguyên nhân vì sao phương tiện truyền thông và viễn thông là hai trong số những ngành công nghiệp bị nền tảng phá bĩnh triệt để. Những công ty mới gia nhập thị trường đã tạo ra các hệ sinh thái nhằm tạo lập và phá bĩnh nội dung cũng như phần mềm một cách nhanh chóng và dễ dàng hơn so với những công ty lớn với hàng nghìn nhân viên đã từng làm trước đó.

• *Những ngành công nghiệp có những người gác cổng cố định.* Bán lẻ và xuất bản là hai ví dụ về các ngành công nghiệp đã sử dụng những người gác cổng đắt tiền và không thể mở rộng được theo cách truyền thống, trong đó người gác cổng là người mua và người quản lý hàng hóa trong lĩnh vực bán lẻ hay là biên tập viên trong lĩnh vực xuất bản. Cả hai lĩnh vực này đều đang nằm dưới sự đột phá nhờ sự trỗi dậy của nền tảng kỹ thuật số, với hàng triệu nhà sản xuất (nghệ nhân, thợ thủ công, nhà văn) đang tạo lập và tiếp thị hàng hóa của riêng mình thông qua các nền tảng như Etsy, eBay và Amazon.

• *Những ngành công nghiệp bị phân tán cao.* Việc kết hợp thị trường thông qua một nền tảng làm tăng hiệu quả và giảm chi phí tìm kiếm cho các doanh nghiệp và các cá nhân đang tiềm kiếm hàng hóa và dịch vụ được tạo ra từ các nhà sản xuất địa phương được phân bố trải rộng khắp nơi. Các nền tảng từ Yelp và OpenTable đến Etsy, Uber và Airbnb đã giúp khách hàng dễ dàng truy cập vào một nguồn duy nhất để tiếp cận hàng ngàn nhà cung cấp nhỏ.

• *Những ngành công nghiệp mang đặc điểm cực kỳ bất đối xứng về mặt thông tin.* Theo giả thuyết kinh tế cho thấy các thị trường có tính công bằng và hiệu quả đòi hỏi các bên tham gia đều có quyền như nhau trong việc truy cập thông tin về hàng hóa, dịch vụ, giá cả và những thông tin quan trọng khác. Tuy nhiên ở nhiều thị trường truyền thống, một nhóm những người tham gia này lại có khả năng truy cập thông tin tốt hơn hẳn so với nhóm những người tham gia khác. Ví dụ, những người bán xe hơi cũ biết rõ hơn về điều kiện cũng như lịch sử những chiếc xe mà họ bán, cũng

như những thay đổi về cung - cầu hơn những khách hàng của họ, do đó sẽ xuất hiện sự thiếu tin cậy về mặt thông tin mà họ nắm giữ. Các nền tảng cho phép tổng hợp và chia sẻ dữ liệu như Carfax xuất hiện đã giúp đưa ra các thông tin chi tiết về các dòng xe đã qua sử dụng đến với bất kỳ ai chỉ có khả năng chi trả một khoản chi phí nhỏ. Ở các thị trường khác, việc bất đối xứng thông tin đã làm cho việc giao dịch trở nên khó khăn, từ bảo hiểm y tế đến việc thế chấp nhà ở, đây là thời điểm chín muồi để cho ra những thay đổi tương tự.

Dựa trên những yếu tố trên, ai đó có thể đặt ra câu hỏi rằng, tại sao ngành ngân hàng, chăm sóc sức khỏe và giáo dục lại tiếp tục chống lại sự chuyển đổi này. Cả ba ngành này đều đòi hỏi nguồn thông tin dồi dào. (Chăm sóc sức khỏe có vẻ như là một ngành công nghiệp đòi hỏi nhiều dịch vụ, nhưng tất cả những hiệu quả của nó đều được cung cấp bởi thông tin). Tuy vậy, các ngành công nghiệp trên dường như rất dễ bị ảnh hưởng trong cách tiếp cận nền tảng, nhưng chúng lại có khả năng chống lại sự đột phá như vậy, ví chúng có những đặc điểm khác. Những đặc điểm này bao gồm:

• *Ngành công nghiệp với khả năng kiểm soát điều tiết cao.* Ngân hàng, chăm sóc sức khỏe và giáo giục là những lĩnh vực được quy định rất chặt chẽ. Các quy định có lợi cho những công ty đương thời và chống lại lợi ích của các công ty khởi nghiệp đang cố gắng mở ra những nguồn giá trị mới. Các nền tảng nổi bật đang bắt đầu tấn công vấn đề này nhằm nỗ lực tạo ra nguồn giá trị mới, nhưng sự kiểm soát của những quy định đang kìm hãm chúng.

• *Ngành công nghiệp với chi phí thất bại cao.* Những chi phí của một khoản nợ không được trả, hay chi phí cho việc kết hợp một bệnh nhân với một bác sĩ tồi cao hơn nhiều so với chi phí hiển thị nội dung không phù hợp trên một nền tảng truyền thông. Vì vậy người tiêu dùng không tự nguyện tham gia vào các nền tảng khi nhận thấy chi phí thất bại cao.

• *Những ngành công nghiệp có nguồn lực tập trung cao độ.* Các ngành công nghiệp có nguồn lực tập trung cao độ điển hình không chịu sự ảnh hưởng đột ngột của Internet. Những người tham gia thắng lợi trên những thị trường này vẫn phụ thuộc vào sự tiếp cận của họ đối với những nguồn tài nguyên, và khả năng của họ nhằm quản lý những quy trình hiệu quả, ở quy mô lớn như khai thác mỏ, thăm dò dầu khí và làm nông nghiệp, những nơi thông tin đóng một vai trò khá hạn chế.

Tác động của những yếu tố này sẽ thay đổi theo thời gian. Khi càng nhiều quy trình và công cụ được kết nối với Internet, mọi ngành công nghiệp đều có tiềm năng trở thành một ngành công nghiệp cần nhiều thông tin. Ví dụ, đối với ngành công nghiệp sử dụng nhiều tài nguyên như khai thác mỏ năng lượng sẽ ngày càng cần phải tăng cường sức mạnh của nền tảng, tạo ra các lợi ích hiệu quả và học tập nhanh hơn bằng cách kết nối các nguồn lực của chúng lại với nhau, bao gồm nguyên vật liệu, nguồn lao động và máy móc, qua mạng trung tâm để phối hợp các luồng công việc. Trong vài năm tới, chúng ta sẽ chứng kiến sự bắt đầu chuyển đổi trong những công ty sử dụng nhiều tài nguyên khi những công ty này tận dụng nền tảng để mang lại hiệu quả cao hơn.

Thậm chí khi chúng ta xem xét một khả năng tương đối là các ngành công nghiệp khác nhau sẽ dễ bị biến đổi thành nền tảng trong tương lai gần, hãy nhớ rằng ranh giới công nghiệp ngày càng trở nên mong manh do tác động của nền tảng. Lấy ngành quảng cáo làm ví dụ. Trong thế giới của mô hình kinh doanh truyền thống, việc doanh nghiệp tiếp cận người tiêu dùng chỉ hạn chế trong các kênh truyền thông và bán lẻ: mạng lưới truyền hình, báo và tạp chí, cửa hàng tạp hóa. Rất ít doanh nghiệp có thể sở hữu các kênh truyền thông trực tiếp đến người tiêu dùng để quảng bá hàng hóa và dịch vụ của họ. Ngược lại, trong thế giới ngày nay của các nền tảng có được sức mạnh từ Internet, bất kỳ doanh nghiệp nào cũng có thể tương tác với người tiêu dùng một cách trực tiếp, thu thập dữ liệu về sở thích của họ, kết nối họ với các nhà sản xuất bên ngoài và cung cấp các dịch vụ được cá nhân hóa, nghĩa là cung cấp cho cá nhân người tiêu dùng những giá trị độc đáo.

Thật ra, mỗi công ty hiện nay đều có thể là một công ty quảng cáo. Ví dụ như Uber là một công ty có tiềm năng trở thành doanh nghiệp quảng cáo có quy mô lớn nhất ở các địa phương trên toàn thế giới. Thông qua dữ liệu của các tài xế, Uber có thể có được cái nhìn sâu sắc độc đáo về nơi người dùng sống, nơi họ làm việc, thời gian và cách họ đi lại, và nhiều khía cạnh hành vi khác. Công ty có thể sử dụng dữ liệu đó để kết nối những người sử dụng với các doanh nghiệp địa phương. Nhiều loại công ty có nền tảng mạnh mẽ khác, từ các ngân hàng đến các nhà bán lẻ, đều có thể sử dụng chiến lược tương tự.

Sức mạnh của nền tảng đang thay đổi, thậm chí xóa đi nhiều thứ như là những rào cản đã từng chia tách các ngành công nghiệp ra khỏi nhau. Vì vậy, một trong những ảnh hưởng đáng kể nhất của sự phát triển nền tảng là đã làm xuất hiện những đối thủ bất ngờ

mới từ các ngành công nghiệp dường như không liên quan. Hãy chú ý điều này khi xem xét tác động có thể xảy ra trong tương lai của mô hình nền tảng liên quan đến lĩnh vực mà bạn tham gia, bất kể lĩnh vực đó là gì.

Với những hiểu biết sâu sắc này, chúng ta hãy xem xét một vài kịch bản tương lai có thể hợp lý và hấp dẫn nhất đối với việc mở rộng và phát triển nền tảng trong các lĩnh vực kinh tế cụ thể.

GIÁO DỤC: NỀN TẢNG CŨNG GIỐNG NHƯ LỚP HỌC TOÀN CẦU

Giáo dục có lẽ là ví dụ điển hình cho một ngành công nghiệp lớn đã "chín muồi" cho sự đột phá nền tảng. Yêu cầu nhiều thông tin? Hãy kiểm tra nào. Trên thực tế, sản phẩm cơ bản do các trường học, cao đẳng và đại học bán ra là các loại thông tin khác nhau. Người gác cổng cố định? Hãy kiểm tra nào. Hãy hỏi bất kỳ cha mẹ nào mới đưa con cái vào học một quy trình giáo dục chậm chạp, phức tạp, và bảo thủ, nhưng đã khiến cho một số học sinh may mắn được nhận vào các trường đại học danh tiếng và uy tín nhất, và rồi bạn sẽ được nghe nhiều điều về nhược điểm của một vài người gác cổng mạnh nhất thế giới. Phân tán cao? Hãy kiểm tra nào. Ở Hoa Kỳ, có hơn 13.000 trường học khu công lập cũng như hàng ngàn hệ thống trường tư thục, cao đẳng, đại học và các trường học độc quyền, trong đó mỗi trường học đều tồn tại độc lập và tự hào về những chương trình và tiêu chuẩn độc đáo của mình. Bất đối xứng thông tin thì sao? Hãy kiểm tra nào. Chỉ một tỷ lệ nhỏ các bậc cha mẹ cảm thấy rằng mình có quyền đánh giá trình độ và danh tiếng của các trường học – do đó dẫn đến một hệ thống xếp hạng các trường đại học đầy tính cạnh tranh, khó hiểu và không ngừng tăng thêm, cùng một áp lực lớn chưa từng có lên học sinh, rằng phải đậu vào các trường đại học danh tiếng như đại học Harvard và Yale nổi tiến thế giới.

Đối với hàng triệu gia đình buộc phải thương lượng với hệ thống phi hệ thống này hàng năm, thì không có gì ngạc nhiên khi họ bị nản lòng và không chắc chắn về việc liệu họ có tìm được trường học phù hợp cho con mình hay không. Sau đó là đến yếu tố lạm phát do chi phí không ổn định mà nền giáo dục Mỹ đã phải trải qua, cụ thể là tỷ lệ này đã tăng gấp 25 lần trong 50 năm qua, chi tiêu cho giáo dục đại học đã tăng vọt thậm chí còn tăng nhanh hơn so với chi phí cho lĩnh vực chăm sóc sức khỏe. Đây là bức tranh tổng quan của một ngành công nghiệp chịu áp lực to lớn, buộc phải thay đổi để mang lại giá trị tốt hơn cho những đồng đô-la đang được đầu tư.

Công cuộc xây dựng các nền tảng giáo dục đang được tiến hành, cụ thể là một số doanh nghiệp như Skillshare, Udemy, Coursera, edX, Khan Academy và một số ví dụ khác. Nhằm nỗ lực để tránh bị các công ty nền tảng mới nổi làm cho trở nên lạc hậu, một số trường đại học lớn nhất thế giới đang cố gắng tự khẳng định vị trí là nhà lãnh đạo trong cuộc cách mạng giáo dục này. Các trường đại học bao gồm Harvard, Princeton, đại học Pennsylvania và nhiều trường đại học khác đang xây dựng những phiên bản trực tuyến của một số lớp học phổ biến nhất của họ dưới dạng "các lớp học trực tuyến mở quy mô lớn" (MOOC), nhiều lớp học trong số đó hợp tác cùng một số công ty như Coursera.

Trong những năm tới, sự phổ biến nhanh chóng của hệ sinh thái dạy và học sẽ tạo ra tác động mạnh mẽ đến các hệ thống trường công lập, trường tư thục và những trường đại học truyền thống. Những rào cản ngăn chặn quá trình này là sự tồn tại lâu đời của một nền giáo dục hạng nhất, một loại hàng hóa xa xỉ độc quyền và có uy tín cao đã bắt đầu suy yếu. Công nghệ nền tảng đang giúp cho hàng trăm ngàn sinh viên có thể đồng thời nghe những giảng viên giỏi nhất thế giới giảng bài, với mức chi phí rẻ nhất, ở bất cứ nơi nào trên thế giới miễn là có kết nối Internet. Tấm bằng tương đương của MIT về kỹ thuật hóa học rồi sẽ được cấp với mức phí tối thiểu tại tiểu vùng Sahara ở châu Phi. Đây chỉ còn là vấn đề thời gian mà thôi.

Cuộc "di cư" của việc giảng dạy đến với thế giới nền tảng có thể sẽ làm thay đổi nền giáo dục bằng cách mở rộng lượt truy cập, việc này cũng quan trọng và mạnh mẽ như cuộc "di cư" vậy. Một thay đổi đã bắt đầu xảy ra đó chính là việc tách biệt các hàng hóa và dịch vụ mà trước đây được bán bởi các trường đại học và cao đẳng. Hàng triệu sinh viên tiềm năng không quan tâm hoặc không cần đến khuôn viên các trường đại học truyền thống với thư viện ấn tượng, phòng thí nghiệm lấp lánh, văn phòng hội sinh viên ồn ào và có sân bóng đá.

Các trường đại học truyền thống mang đến cho nền giáo dục một vài lựa chọn: Các giảng viên với những chứng chỉ học tập phải thật chăm chỉ mới tích lũy được và những sinh viên có trình độ cao có thời gian và tiền bạc để đầu tư vào cuộc sống đại học. Đối với một ít người thì mô hình giáo dục cũ này có thể hoạt động tốt. Tuy nhiên, nền tảng giáo dục như Skillshare cung cấp cho hàng ngàn người không thể hoặc sẽ không phù hợp với mô hình truyền thống một quy trình dạy và học trình độ cao. Đột nhiên, những người thầy tài giỏi và những học trò ham học hỏi có thể tìm thấy nhau ở bất cứ nơi đâu, bất cứ lúc nào. Đó là một cơ hội vô giá mà

nền tảng trực tuyến mang lại với chỉ bằng một phần nhỏ chi phí trước đây.

Các nền tảng giáo dục cũng đang bắt đầu làm tan rã quy trình học tập truyền thống gắn liền với chứng chỉ giấy. Tính đến năm 2014, các số liệu đã cho thấy chỉ có khoảng 5% sinh viên đăng ký MOOC nhận được giấy chứng nhận hoàn thành, dữ liệu đã khiến nhiều người đi đến kết luận rằng việc dạy học trực tuyến không hiệu quả. Nhưng một nghiên cứu được tiến hành trên 1,8 triệu học viên của MOOC tại đại học Pennsylvania đã cho thấy rằng, 60% sinh viên trở nên tích cực tham gia nội dung khóa học, xem video, tương tác với bạn học và hoàn thành một hay nhiều bài tập. Các nhà nghiên cứu đã kết luận rằng, "sinh viên xem MOOC như là một bữa tiệc buffet trong đó người học lấy đồ ăn theo sở thích và mục đích của mình."[1] Khi sinh viên bị hút theo MOOC, đặc biệt là những giáo viên dạy các kỹ năng làm việc cụ thể, như nhiều khóa học trực tuyến trong các mảng về kỹ thuật phần mềm, thiết kế, marketing và biên tập phim, thì dường như họ quan tâm đến khả năng thực hành thực tế hơn là các biểu tượng thành tích truyền thống như bảng điểm hay văn bằng. Trên một bảng xếp hạng ở TopCoder, một nền tảng đứng ra tổ chức các cuộc thi lập trình, một lập trình viên có thể kiếm được việc làm tại Facebook hay Google nhanh chóng như một sinh viên có tấm bằng khoa học máy tính từ các trường đại học Carnegie Mellon, Caltech hay MIT vậy. Đối với sinh viên học trên nền tảng, việc tích lũy được một chứng chỉ đúng quy định rất quan trọng, thế nên họ có thể lên những kế hoạch đặc biệt để có được chứng chỉ, ví dụ tại Coursera, tín chỉ đại học là một "dịch vụ cao cấp" mà bạn phải trả thêm tiền.

Việc phân chia các hoạt động giáo dục dựa trên nền tảng đang tách biệt việc dạy những kỹ năng cụ thể ra khỏi sự dựa dẫm vào những cơ quan đa chức năng như những trường đại học truyền thống. Duolingo sử dụng một nền tảng mô hình nguồn lực cộng đồng (crowdsourcing) để dạy ngoại ngữ. Cha đẻ của phần mềm này, Luis von Ahn, là một nhà khoa học máy tính chưa bao giờ nghiên cứu về giảng dạy ngôn ngữ. Sau khi đọc những cuốn sách uy tín nhất về đề tài này, ông đã cho tiến hành các bài kiểm tra so sánh về những giả thuyết hàng đầu thông qua việc sử dụng đám đông truy cập trang web của mình và một bộ công cụ kiểm tra để đo lường kết quả. Ngày nay, số lượng người sử dụng Duolingo để học một ngoại ngữ còn nhiều hơn số lượng tất cả học sinh trung học ở Mỹ cộng lại.[2]

Duolingo tách việc dạy ngôn ngữ ra khỏi các cơ sở giảng dạy truyền thống. Tương tự, việc này cũng đang diễn ra trong giảng

dạy lập trình trên TopCoder, dạy marketing trên Saleforce hay dạy ghi-ta trên Microsoft Xbox.

Các nền tảng về học tập đang tạo điều kiện cho nhiều thí nghiệm khác nhau dựa trên hình thức, cấu trúc và nội dung của nền giáo dục truyền thống. Lấy dự án Minerva làm ví dụ, ban đầu Minerva có 33 học sinh, được ra mắt vào tháng Chín năm 2014 với mục đích thay thế trường cao đẳng nghệ thuật truyền thống bằng một nền tảng trực tuyến cho phép sinh viên tham gia hội thảo tương tác với các giáo sư tại bất cứ đâu trên thế giới. Các sinh viên này sẽ phải sống một năm trong các ký túc xá ở những thành phố khác nhau như San Francisco, Berlin, Buenos Aires nơi mà những điều kiện văn hóa, chuyên môn và giải trí trong vùng sẽ được đưa vào giảng dạy. Minerva hy vọng có thể mở rộng để nhận 2.500 sinh viên mỗi năm và mỗi sinh viên chỉ phải trả tổng mức chi phí khoảng 28.000 USD (bao gồm chi phí ăn ở), bằng khoảng một nửa chi phí học tại các trường danh tiếng.

Nhà báo Graeme Wood nhận xét: "Minerva hẳn đang khoe khoang rằng họ sẽ tước đoạt đi trải nghiệm học tại môi trường đại học ngoại trừ những khía cạnh được cho là đóng góp trực tiếp vào việc học của sinh viên."[3] Liệu Minerva có thành công? Chỉ có thời gian mới trả lời được điều đó. Và liệu những thí nghiệm về giáo dục khác có hay không sẽ đi theo con đường của Minerva? Điều này hầu như là không thể tránh khỏi bởi sự linh hoạt và sức mạnh của nền tảng đã tạo điều kiện kết nối giữa giảng viên và sinh viên.

Những tác động lâu dài của sự phát triển sắp tới trong thí nghiệm giáo dục rất khó dự đoán chắc chắn. Tuy nhiên, sẽ không có gì ngạc nhiên nếu nhiều trường đại học trong số 3.000 trường hiện đang thống trị thị trường giáo dục đại học Mỹ thất bại vì lý do kinh tế bị thiệt hại bởi nền tảng của những nền kinh tế phát triển tốt hơn.

CHĂM SÓC SỨC KHỎE: KẾT NỐI CÁC BỘ PHẬN CỦA MỘT HỆ THỐNG NẶNG NỀ

Giống như giáo dục, chăm sóc sức khỏe cũng là một ngành công nghiệp yêu cầu nhiều thông tin mà đặc trưng là có những người gác cổng cố định (dưới hình thức các mạng lưới công ty bảo hiểm và những bác sĩ nhận được nhiều lời yêu cầu khám bệnh đến mức cần phải có giấy giới thiệu trước khi hội chẩn), mức độ phân tán cao (giữa bệnh viện, phòng khám, phòng thí nghiệm, nhà thuốc tây và hàng triệu cá nhân người hành nghề) và tình trạng bất đối xứng thông tin lớn (một phần vì các chuyên gia thi thoảng

khuyến khích thái độ "bác sĩ biết tuốt" khiến các bệnh nhân thường bị choáng ngợp bởi sự phức tạp của y học hiện đại). Và cũng tương tự như giáo dục, chăm sóc sức khỏe là một ngành công nghiệp đã từng rơi vào khủng hoảng trên diện rộng, đặc biệt là ở Mỹ. Hệ thống phân phối dịch vụ chăm sóc sức khỏe rời rạc ở Mỹ gây tốn kém một khoản chi phí rất lớn vì chẩn đoán sai, dữ liệu bị cắt xén, lãng phí thời gian và lãng phí tài nguyên.

Ở hình thức đơn giản nhất, mô hình nền tảng có thể giúp cho việc tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe trở nên nhanh chóng và thuận tiện hơn bằng cách cung cấp giao diện giống như Uber, cho phép mọi người kêu gọi sự giúp đỡ về y tế ở bất cứ nơi nào. Và một hệ thống như thế đã được một công ty có tên gọi là Medicast cho ra mắt ở một vài thành phố gồm Miami, Los Angeles và San Diego. Chỉ cần nhấp vào ứng dụng Medicast, mô tả các triệu chứng của bạn và một bác sĩ uy tín sẽ đến trong vòng hai giờ đồng hồ. Dịch vụ này phổ biến ở những bác sĩ muốn kiếm thêm thu nhập ngoài giờ.[4]

Tuy nhiên tác động tiềm ẩn của mô hình nền tảng đối với ngành y tế còn lớn hơn nhiều so với những tương tác cơ bản chỉ làm một lần như vậy. Trong thực tế, cuộc cách mạng nền tảng tạo ra nhiều cơ hội lớn để khắc phục nhiều vấn đề khó khăn cho ngành công nghiệp chăm sóc sức khỏe ở Mỹ. Kết nối tất cả nhà cung cấp, cũng như những người sử dụng dịch vụ chăm sóc sức khỏe vào trong một nền tảng siêu hiệu quả có khả năng cách mạng hóa hệ thống này.

Một trong những dấu hiệu sớm của loại thay đổi mà chúng ta có thể kỳ vọng trong vài thập kỷ tới là sự phổ biến mạnh mẽ của các ứng dụng chăm sóc sức khỏe trên điện thoại di động và thiết bị đeo thông minh thể dục thể thao được liên kết với các mạng lưới để cung cấp bản phân tích và thông tin dựa trên dữ liệu cá nhân được tạo ra. Hàng triệu người Mỹ đã chứng minh rằng, họ cảm thấy thoải mái khi sử dụng các dụng cụ điện tử để đo mạch đập, huyết áp, mức độ hoạt động cơ thể, thói quen đi ngủ và các chỉ số sức khỏe khác của mình, cũng như chia sẻ thông tin này lên một phần mềm giúp cung cấp chẩn đoán và tư vấn. Việc mở rộng và tăng cường cách tiếp cận này có thể giúp chuyển tầm quan trọng của hệ thống chăm sóc sức khỏe từ chữa trị sang quản lý bệnh để ngăn ngừa bệnh, vì thông thường việc chẩn đoán và điều trị muộn sẽ tốn một khoản chi phí rất cao.

Cũng thật dễ hình dung nền tảng có thể giúp các cá nhân quản lý những căn bệnh kinh niên và điều trị tốn kém như bệnh tiểu

đường, cao huyết áp, bệnh tim, hen suyễn, dị ứng và béo phì. Ví dụ, thiết bị đeo thông minh có thể theo dõi khẩu phần dinh dưỡng của bệnh tiểu đường, chế độ tập thể dục và lượng đường huyết; sử dụng dữ liệu để mô tả và giải thích những phương pháp điều trị được đề xuất dựa trên tiền sử bệnh; và cảnh báo cho bác sĩ lâm sàng khi có những dấu hiệu phát bệnh. Một nhà phân tích ước tính rằng một nền tảng như thế có thể làm giảm chi phí đầu tư của nhà nước vào việc kiểm soát bệnh tiểu đường ít nhất là 100 tỷ đô-la mỗi năm.[5] Hãy mở rộng tư duy logic tương tự đối với các căn bệnh kinh niên khác ảnh hưởng đến hàng chục triệu dân Mỹ, và hệ thống chăm sóc sức khỏe chi trả cho dịch vụ hiện tại của chúng ta quản lý yếu kém, và khoản tiền tiết kiệm từ chi phí tiềm năng có thể tăng vọt… chưa nói gì đến việc hàng ngàn sinh mạng có thể sẽ được kéo dài và cải thiện.

Thậm chí chúng ta sẽ nhận ra những lợi ích tuyệt vời hơn khi một hay nhiều nền tảng hơn nữa nổi lên có khả năng tích hợp một loạt các dữ liệu chăm sóc sức khỏe từ nhiều nguồn, không chỉ là những bộ cảm biến có thể đeo được mà còn là các bộ hồ sơ đầu vào của bệnh nhân và hồ sơ y tế điện tử do các nhà cung cấp dịch vụ tạo ra và duy trì. Thách thức chủ yếu đó là phát triển một nền tảng có thể tiếp cận được cả bệnh nhân và một loạt các chuyên gia như là bác sĩ, y tá, kỹ thuật viên, chuyên gia trị liệu, dược sĩ, hãng bảo hiểm và những người khác, trong khi vẫn bảo mật thông tin của bệnh nhân. Như nhà tư vấn chăm sóc sức khỏe Vince Kuraitis ghi chú:

Nhiều đề xuất giá trị về y tế sẽ phụ thuộc vào các hệ thống và nền tảng trên diện rộng. Nếu bạn bị cao huyết áp và việc chăm sóc sức khỏe cần có sự hỗ trợ của bác sĩ, điều gì sẽ xảy ra nếu giá trị phòng thí nghiệm của bạn đặt trên một nền tảng và phương thuốc của bạn lại được liệt kê trên một nền tảng khác, không tương thích? Giả sử bạn đang đi du lịch và được đi đến phòng cấp cứu bệnh viện, bạn sẽ làm gì nếu dữ liệu bệnh án của mình lưu trên một mạng lưới mà bệnh viện không truy cập vào được?[6]

Nhiều công ty công nghệ hàng đầu hiện nay đã bắt đầu tự khẳng định vị thế của mình cho trận đấu sắp tới nhằm thống trị lĩnh vực kinh doanh nền tảng chăm sóc sức khỏe. Microsoft, Amazon, Sony, Intel, Facebook, Google và Samsung đã tung ra tất cả mẫu thiết kế để có thể chiếm được một góc trong không gian của ngành chăm sóc sức khỏe, thể dục đang phát triển nhanh chóng.

Một phần mềm hấp dẫn mới xuất hiện là ứng dụng HealthKit của Apple, ra mắt vào giữa năm 2014, cho phép một loạt ứng dụng về

sức khỏe và thể dục, bao gồm những ứng dụng từ các nhà cung ứng bên ngoài như Nike, chia sẻ dữ liệu với nhau. Apple còn tuyên bố lên kế hoạch hợp tác với công ty Mayo Clinic danh tiếng và những công ty trong lĩnh vực chăm sóc sức khỏe khác để phát triển các hệ thống cho phép dữ liệu từ HealthKit được chia sẻ tới bác sĩ và những nhân viên chăm sóc sức khỏe (với các biện pháp bảo vệ quyền riêng tư phù hợp). Và vào đầu năm 2015, Apple công bố sản phẩm đồng hồ đeo tay Apple Watch mới với hàng loạt các cộng cụ theo dõi, đo lường sức khỏe và hoạt động tập luyện cũng như công cụ truyền thông. Trong những trường hợp này, không có gì là ngạc nhiên khi theo chuyên gia tư vấn Kuraitis, Apple đã thuê một số lượng lớn chuyên gia để làm việc cho nền tảng y tế cho mình, bao gồm nhiều tiến sỹ và bác sỹ y khoa. Dường như rõ ràng rằng trong vòng một hoặc hai thập kỷ tới, sẽ có ít nhất một công ty nền tảng khổng lồ trở thành một công ty dẫn đầu ở ngành công nghiệp y tế ở Mỹ. Apple là một trong những công ty đang nhắm vào mục tiêu này.

Việc chuyển đổi từ hệ thống chăm sóc sức khỏe bị phân tán như hiện nay sang một hệ thống hiệu quả dựa trên nền tảng sẽ không hề dễ dàng. Các rào cản đối với việc phát triển nền tảng chăm sóc sức khỏe bao gồm những áp lực về kinh tế và quản lý hiện đang không khuyến khích chia sẻ dữ liệu bệnh nhân và các dịch vụ. Các lực lượng này góp phần giải thích tại sao việc thực thi hồ sơ y tế điện tử theo Đạo luật Chăm sóc Sức khỏe Giá rẻ (2010) lại được quản lý yếu kém như vậy, bởi vì hệ thống hồ sơ được điều chỉnh bởi hai bệnh viện trong cùng một cộng đồng thường không thể chia sẻ dữ liệu liên quan đến cùng một bệnh nhân. Bên cạnh đó, vấn đề càng trở nên trầm trọng hơn vì những ưu đãi tài chính của các tổ chức chăm sóc sức khỏe nhằm giữ chân mỗi bệnh nhân vào một cơ sở y tế duy nhất. Nhiều bệnh nhân nhận được ủy quyền của công ty bảo hiểm để tìm kiếm những dịch vụ trong hệ thống chăm sóc sức khỏe, thường được xác định theo địa lý – đây là một cách tiếp cận không hợp lý đối với những đối tượng bệnh nhân thường di chuyển nhiều nơi trong một thời gian ngắn, như nhiều người trẻ tuổi.

Hơn thế nữa, có sự khác biệt rất lớn trong cách thức các bác sĩ lâm sàng tương tác với hệ thống chăm sóc sức khỏe. Một số bác sĩ được bệnh viện hay các cơ sở y tế lớn khác thuê, điều này có nghĩa là họ thường có quyền truy cập tương đối dễ dàng vào dữ liệu nền tảng. Trong khi đó số khác làm việc cho chính phủ, tức là dữ liệu nền tảng do họ tạo ra có thể truy cập vào hệ thống của chính phủ nhưng không thể truy cập vào những nơi khác. Tuy nhiên, một số khác lại làm việc tại những cơ sở tư nhân, điều đó có nghĩa dữ liệu

nền tảng họ tạo ra cực kỳ rời rạc.

Chừng nào những ưu đãi tài chính chưa được điều chỉnh để khuyến khích chia sẻ rộng rãi các dữ liệu và dịch vụ bệnh nhân, sự phát triển của nền tảng trong lĩnh vực chăm sóc khỏe vẫn có thể còn chậm chạp. Các nhà quản lý và lãnh đạo trong ngành nên tập trung vào việc điều chỉnh này.

NĂNG LƯỢNG: TỪ MẠNG LƯỚI ĐIỆN THÔNG MINH ĐẾN NỀN TẢNG ĐA CHIỀU

Trong một thế giới bị điều khiển bởi các nguồn năng lượng khổng lồ, trong đó việc cung cấp và sử dụng năng lượng có mối liên hệ mật thiết với các yếu tố quan trọng như biến đổi khí hậu toàn cầu và xung đột địa chính trị quốc tế, chúng ta không thể lãng phí nguồn cung cấp năng lượng đã có, hay sử dụng chúng theo những hướng làm hại đến môi trường tự nhiên. Đó chính là nơi mà công nghệ nền tảng có thể tạo ra khác biệt lớn. Mạng lưới điện năng, được cung cấp nhiên liệu từ than đá, khí đốt, dầu, nước, gió, mặt trời và năng lượng hạt nhân, từ lâu đã là một mạng lưới kết nối khổng lồ với các công nghệ phức tạp. Tuy nhiên, đây là một mạng lưới bị ảnh hưởng rất nhiều bởi những yếu tố không hiệu quả lại tốn kém, chẳng hạn như sự không đáp ứng đủ giữa cung và cầu do biến đổi năng lượng sử dụng trong một ngày và qua các mùa trong năm. Chúng ta càng biến đổi đầy đủ mạng lưới này thành một hệ sinh thái có tính tương tác, thông minh cho người sử dụng để họ có thể sản xuất, chia sẻ, bảo tồn, lưu trữ và quản lý năng lượng một cách khôn ngoan cùng nhau, thì giá trị mà ta có thể trích ra được từ nguồn năng lượng sẽ càng lớn, và thế giới sẽ càng trở nên lành mạnh hơn để truyền lại cho các thế hệ tương lai.

Ngày nay, những công ty năng lượng và cơ quan chính phủ trên thế giới đang hợp tác cùng các nhà khoa học và kỹ sư để thực hiện công nghệ "mạng lưới điện thông minh" nhằm cải thiện việc sử dụng và kiểm soát năng lượng thông qua hệ thống kỹ thuật số giúp đo lường, truyền đạt, phân tích và phản hồi tới nguồn dữ liệu lớn. Những công cụ đo lường điện cải tiến tạo thuận lợi trong việc triển khai hệ thống định giá biến đổi nhằm cải thiện khả năng đáp ứng của hệ thống đối với các nhu cầu khác nhau, khuyến khích bảo toàn và giảm biến động trong các nguồn năng lượng sẵn có và trong việc sử dụng năng lượng. Hơn nữa, sự phi tập trung hóa đang làm giảm sự phụ thuộc của mạng lưới điện vào một số cơ sở sản xuất lớn, làm tăng độ tin cậy, giảm tính dễ bị ảnh hưởng do phá hoại hay thiên tai, và giúp phân phối năng lượng do người tiêu dùng tạo ra bằng cách sử dụng tuabin gió, tấm pin

quang điện và các hệ thống quy mô nhỏ khác.

Những thay đổi này dự đoán mạng lưới tương tác có khả năng định hình thị trường năng lượng toàn cầu trong tương lai. Thật ra, chúng ta đang chuyển từ mô hình kinh doanh sản xuất và phân phối năng lượng một chiều truyền thống sang mô hình nền tảng, trong đó hàng triệu cá nhân và tổ chức được kết nối với nhau và có thể đóng nhiều vai trò khác nhau khi tình huống thay đổi, có lúc đóng vai trò là người tiêu thụ năng lượng, sau đó lại đóng vai trò là người sản xuất và bán năng lượng. Sự tập trung sản xuất và kiểm soát năng lượng bằng một vài tiện ích khổng lồ sẽ kịp thời nhường chỗ cho hàng triệu người tiêu dùng sản xuất nhỏ, nhiều khi chỉ khiêm tốn như một tấm pin mặt trời duy nhất trên mái nhà của một gia đình. Những đột phá công nghệ liên tục sẽ thúc đẩy quá trình chuyển đổi này. Ví dụ, công nghệ pin sẽ đóng vai trò quan trọng. Đứng đầu về nguồn năng lượng tái tạo là gió và mặt trời, song, cả hai nguồn này đều không liên tục dẫn đến sự không đủ đáp ứng giữa cung và cầu. Những khối pin dự phòng có thể sạc lại hiệu quả hơn có thể chính là giải pháp cho vấn đề này. Hãng Tesla, nổi tiếng với các dòng xe điện, hiện đang xây dựng một nhà máy có tên gọi là Gigafactory ở Nevada, dự kiến sẽ sản xuất một thế hệ pin mạnh mới có khả năng cung cấp năng lượng cho một ngôi nhà trong hai ngày. Công ty Solarcity do anh họ của Chủ tịch Tesla là Elon Musk điều hành kiểm soát 39% thị trường năng lượng điện mặt trời dân dụng, đã tuyên bố rằng, trong vòng một thập kỷ, tất cả các đơn vị năng lượng của nó sẽ được hoàn thành với việc lưu trữ pin.

Tiềm năng đột phá của công nghệ này đối với ngành công nghiệp tiện ích truyền thống là vô cùng lớn; trên thực tế, báo cáo năm 2013 của Học viện Edison Electric Institute đã cảnh báo: "Người ta có thể hình dung đến một ngày mà công nghệ lưu trữ pin hay tuabin siêu nhỏ có thể cho phép khách hàng sở hữu một mạng lưới điện độc lập." Nhà phân tích năng lượng Ravi Manghani dự báo rằng, một ngày nào đó, các tiện ích về năng lượng ngày nay sẽ trở thành "cái gì đó gần gũi hơn với nhà cung cung cấp dịch vụ và số lượng người giám sát mạng lưới điện phân phối đang tăng lên còn nhiều hơn các nhà sản xuất điện tập trung hiện nay."[7]

Đây là một mô hình mà chúng tôi thấy đang diễn ra ở mọi ngóc ngách của thế giới nền tảng: Năng lượng, trước kia từ một nguồn trung tâm được truyền đi theo một hướng duy nhất, giờ đây lại được chia sẻ và kiểm soát bởi hàng triệu người tham gia thị trường. Sự thay đổi này đang chảy qua các đường dây điện, cũng như biến đổi quyền lực trong tay những nhà lãnh đạo các doanh

nghiệp.

Mối liên kết còn thiếu trong quá trình chuyển đổi của ngành công nghiệp năng lượng là một nền tảng cho phép giao dịch năng lượng trên quy mô lớn. Điều này đang bắt đầu thay đổi. Bang California hiện cho phép các đầu mối của nguồn năng lượng phân tán được cung cấp những nguồn này cho thị trường bán sỉ, và như chúng tôi đã nhắc đến ở Chương 4, thành phố New York đang xem xét phát triển một mô hình nền tảng dành riêng cho công tác quản lý nguồn năng lượng phân tán. Bằng cách huy động nguồn năng lượng phân tán hiện có, những hệ thống như thế này sẽ tạo điều kiện cho việc tích hợp nguồn năng lượng tái tạo sạch để đáp ứng cho sự biến đổi của nhu cầu năng lượng.

Tuy nhiên, điều mơ hồ ở đây là liệu các bên liên quan hiện nay trong ngành công nghiệp năng lượng sẽ nắm lấy sự phát triển của nền tảng năng lượng, hay phải tham gia những cuộc chiến pháp lý kéo dài nhằm bảo vệ lợi ích hiện tại của mình. Thách thức đối với các nhà lãnh đạo sẽ là thiết kế một hệ thống có lợi cho nhiều bên liên quan nhất có thể, bao gồm các thế hệ tương lai đang trông chờ chúng ta để lại cho họ nguồn cung cấp năng lượng đầy đủ và môi trường lành mạnh, sạch sẽ.

TÀI CHÍNH: TIỀN TỆ CHUYỂN SANG HÌNH THỨC KỸ THUẬT SỐ

Ở khía cạnh nào đó, các hình thức sớm nhất của tiền tệ, được ghi chép lại trong lịch sử của Bộ luật Hammurabi của Babylon vào ít nhất 2 thiên niên kỷ trước công nguyên, là đại diện cho các công ty nền tảng đầu tiên. Tiền là một hình thức giá trị được chấp nhận bởi tất cả người tham gia trong một hệ thống kinh tế cụ thể, do đó những người này tạo thành một mạng lưới tương tác có thể tham gia giao dịch với nhau để cùng có lợi. Thế nên thế giới tài chính, bao gồm thanh toán, tiền tệ, tín dụng, đầu tư và vô số giao dịch mà chúng tạo ra, luôn có biểu hiện giống như nền tảng.

Ngày nay, những nền tảng tài chính trực tuyến như PayPal và Square đã tạo ra những cách thức mới trong việc thực hiện giao dịch thanh toán (trực tuyến trong trường hợp của PayPal, điện thoại và các ứng dụng trong trường hợp của Square), mà các cách thức này lần lượt mở cửa tạo ra các dòng sản phẩm mới của những người bán hàng. Cũng như việc phát minh ra đồng tiền cách đây 4.000 năm tạo ra sự linh hoạt mới lạ cũng như sự phát triển kinh tế. Những nền tảng kỹ thuật số mới cho các giao dịch tài chính đang khuyến khích hàng ngàn người tham gia trở thành

người sản xuất, người bán hàng cũng như người tiêu dùng.

Các công ty nền tảng tài chính cũng đang nỗ lực giải phóng những hình thức giá trị mới ẩn trong dữ liệu giao dịch mà chỉ có công cụ kỹ thuật số mới, mới có thể tập hợp và phân tích được. Chỉ khi biết được ai đã giao dịch với ai thì mới có thể khám phá ra thị hiếu người tiêu dùng và thói quen tiêu dùng – thông tin mà công ty có thể tận dụng để có thể tạo ra nhiều hoạt động kinh tế hơn nữa. Ví dụ, MasterCard là một công ty nền tảng giá trị hiện đang điều hành một hệ sinh thái tài chính liên kết hai tỷ chủ thẻ với 25.000 ngân hàng và hơn 40 triệu người bán hàng trên thế giới. Hiện tại bộ phận nghiên cứu và phát triển công nghệ của công ty, được gọi là MasterCard Labs, đang thử nghiệm các cơ chế thanh toán tập trung tạo ra cơ hội mới để mở rộng tính hữu dụng của nền tảng. Bằng cách sử dụng những dữ liệu cụ thể thu được trên nền tảng, các công cụ mới khuyến khích người dùng giao dịch bằng cách xác định cơ hội thanh toán tiềm năng tiếp theo, khiến người dùng hướng về nó và tạo điều kiện cho tương tác này. ShopThis! (Mua Ngay!) Là một sáng kiến của MasterCard Labs cho phép độc giả tạp chí nhấp vào một ứng dụng được cài vào để mua ngay một món hàng mà họ đã đọc qua từ một nhà bán lẻ liên kết như là Saks Fifth Avenue.[8]

Những nền tảng tài chính quen thuộc khác, nhiều trong số đó theo truyền thống nên khá bảo thủ trong văn hóa kinh doanh cũng như bị quy định hạn chế đáng kể, sẽ được đẩy mạnh phát triển sự đổi mới dựa trên các công nghệ nền tảng mới nhất. Ví dụ, các ngân hàng thương mại đã theo dõi chặt chẽ sự gia tăng của các cộng đồng cho vay ngang hàng trực tuyến như Zopa và Lending Club, những cộng đồng này đang tạo ra những giao dịch tài chính trị giá hàng tỷ đô-la và cung cấp tín dụng đồng thời bỏ qua người gác cổng truyền thống. Các nền tảng cho vay ngang hàng có tiềm năng đột phá đặc biệt nhờ khả năng của mình trong việc xác định các mô hình cho vay và đi vay từ dữ liệu kỹ thuật số mà họ thu thập được. Khi sử dụng những mô hình này, những nền tảng này có thể làm công việc xác định hành vi bao gồm dự đoán các lỗi mặc định và lừa đảo tốt hơn so với các ngân hàng truyền thống dựa trên một bộ dữ liệu tĩnh. Một phần vì lý do này mà Lending Club có khả năng cung cấp cho hầu hết người đi vay một mức lãi suất thấp hơn khoản vay của họ so với ngân hàng truyền thống, trong khi người cho vay kiếm được một khoản lợi tức cao hơn nhiều so với hầu hết khoản đầu tư thông thường.[9] Theo thời gian, những ngân hàng thương mại sẽ được điều chỉnh để thích ứng với cùng các công cụ dữ liệu lớn mà các nền tảng cho vay ngang hàng đang sử dụng để đo lường và kiểm soát rủi ro.

Các nguồn vốn thay thế cho các doanh nghiệp cũng đang tạo ra sự cạnh tranh mới cho các ngân hàng. Những nền tảng như AngelList cho phép nhà đầu tư tham gia vào những tập đoàn cung cấp vốn cho các công ty khởi nghiệp ở giai đoạn đầu và đổi lại là vị trí cổ đông trong các công ty này. Mặc dù những ứng dụng này vẫn đang ở giai đoạn phát triển sơ khai, nhưng chúng đã đề xuất ra các loại mô hình đầu tư mới mà nền tảng có thể thực hiện được.

Các công cụ phân tích dữ liệu dựa trên nền tảng còn có thể được sử dụng để tăng cường marketing cho các sản phẩm tài chính. Những nền tảng tài chính cá nhân như Mint đã bắt đầu thu thập và phân tích dữ liệu về tình trạng tài chính, thách thức và mục tiêu của người sử dụng, giúp cho các tổ chức tài chính có thể định hướng tổ chức với các sản phẩm được thiết kế đáp ứng thu cầu cụ thể của người sử dụng. Nền tảng tài chính được thiết kế tốt có thể mang đến những dịch vụ tài chính có lợi cho người tiêu dùng, tốt hơn các kênh bán hàng và marketing truyền thống đã làm.

Quan trọng hơn là các tổ chức tài chính truyền thống đang bắt đầu sử dụng mô hình nền tảng để mở rộng phạm vi dịch vụ của mình đến các phân khúc của nền kinh tế mà trước đây họ chưa thể chạm đến. Ví dụ, các ngân hàng đang tận dụng nền tảng để khai thác nền kinh tế tiền mặt mà họ xem như một nguồn tăng trưởng khổng lồ trong tương lai, đặc biệt ở châu Á. Để có được chỗ đứng trong lĩnh vực này, các ngân hàng hiện đang xây dựng nền tảng hóa đơn và thanh toán giúp các doanh nghiệp nhỏ trong nền kinh tế tiền mặt hoạt động kinh doanh tốt hơn với nhau, trong khi thu thập dữ liệu về tương tác của họ trong quá trình này. Những phân tích từ dữ liệu này sẽ giúp các ngân hàng nhắm đến các doanh nghiệp nhỏ với các sản phẩm tài chính lần đầu tiên ra mắt, theo cách có liên quan cao. Tương tự, một số ngân hàng còn cung cấp những dịch vụ kỹ thuật số để hỗ trợ người tiêu dùng tìm kiếm bất động sản với hi vọng thông qua việc thu thập dữ liệu sẽ sinh ra cơ hội cho vay đối với người tiêu dùng.

Bảo hiểm là một không gian khác được thiết lập để chuyển đổi nhanh chóng trong thời đại của nền tảng dữ liệu. Những chiếc ô tô được kết nối hiện đang thu thập dữ liệu theo thời gian thực về hành vi lái xe, và các công ty bảo hiểm đang tận dụng dữ liệu đó để cung cấp định giá tiền đóng bảo hiểm tùy chỉnh, dựa trên thói quen lái xe của người dùng cụ thể. Sự phổ biến ngày càng tăng của các thiết bị đeo thông minh giúp theo dõi các chỉ số sức khỏe sẽ tạo cơ hội cho các công ty bảo hiểm y tế cung cấp những gói bảo hiểm tùy chỉnh tương tự.

Tuy nhiên vẫn còn một nguồn lực tiềm năng khác đem đến sự phát triển trong tương lai, đó là hàng trăm triệu người dân "không có ngân hàng", tất cả những người này đều nằm ở khu vực các nước đang phát triển, những khu phố nghèo ở Mỹ và những quốc gia phát triển khác, họ hiện tại không được tiếp cận những công cụ giúp họ thanh toán hóa đơn, vay tiền, tiết kiệm và đầu tư. Bởi vì họ sống trong những khu vực không có chi nhánh ngân hàng và thiếu nguồn vốn cần thiết để đủ điều kiện mở tài khoản ngân hàng thông thường hay hạn mức tín dụng, người "không có ngân hàng" buộc phải dựa vào các lựa chọn thay thế tốn kém, bất tiện và đôi khi còn bị lừa đảo như dịch vụ thanh toán bằng séc, giao dịch ngân phiếu trả tiền trước, các công ty cho vay ngắn hạn, và những kẻ cho vay nặng lãi. Những nhà hoạt động tài chính tiêu chuẩn thấp này đại diện cho một rào cản khác đối với quy trình tự cung tự cấp khiến người nghèo khó thoát nghèo hơn.

Giờ đây hàng triệu trong số những người này đã có thể tiếp cận với công nghệ di động dưới dạng những chiếc điện thoại di động, khả năng tạo ra các nền tảng tài chính trực tuyến phù hợp với khả năng tài chính đã giúp nhu cầu của họ trở thành hiện thực. Đương nhiên, mỗi khách hàng nghèo và cận nghèo sẽ tạo ra ít giá trị hơn cho một ngân hàng hay người vận hành nền tảng tài chính, so với một khách hàng giàu có, nhưng số lượng người trong nhóm này lại quá lớn đến nỗi thị trường này trở thành một cơ hội kinh doanh to lớn. Ở tiểu vùng sa mạc Sahara tại châu Phi và những khu vực đang phát triển khác, các công ty viễn thông và công nghệ như Vodafone (thông qua công ty con của nó là công ty Safaricom) đang phải đối mặt với các định chế tài chính truyền thống như ngân hàng Kenya Equity để xác định xem ai sẽ kiểm soát nền tảng tài chính hàng đầu và hàng trăm triệu khách hàng tiềm năng của nó.[10]

Trong khu vực này, cũng như trong những khu vực khác, các ngân hàng đã nghe được thông điệp đang truyền từ ngành công nghiệp này sang ngành công nghiệp khác, tạo đột phá hay là bị phá bĩnh. Càng ngày họ càng đi tìm kiếm mô hình nền tảng như một cơ chế đột phá hàng đầu.

LOGISTICS VÀ VẬN TẢI

Logistics và vận tải – các chức năng kinh doanh giúp mọi người và mọi vật di chuyển hiệu quả từ nơi này sang nơi khác, là những ngành công nghiệp tập trung nhiều tài nguyên mà trước đây hầu như không bị ảnh hưởng bởi sự nổi lên của mô hình kinh doanh kỹ thuật số. Những công ty logistics như FedEx đã có những lợi

thế cạnh tranh đáng kể do chi phí cố định khổng lồ khi sở hữu một đội xe ô tô, xe tải và máy bay, tạo ra những rào cản rất lớn đối với đối thủ cạnh tranh. Tuy nhiên có một phương pháp tiếp cận nền tảng không yêu cầu sở hữu hạm đội nói trên. Các nền tảng có thể tổng hợp thông tin thị trường theo thời gian thực về sự vận chuyển của hàng hóa vật chất, và hãng vận tải có thể sắp xếp một hệ sinh thái dành cho đại lý phân phối bên thứ ba để quản lý một hệ thống logistics và phân phối hiệu quả trong khi yêu cầu mức đầu tư vốn tối thiểu.

Những ngành công nghiệp cụ thể dựa vào quy trình logistic phức tạp đã được chuyển đổi bởi khả năng vượt trội của nền tảng nhằm phối hợp sự di chuyển của phương tiện vận tải và tài nguyên bằng cách sử dụng các thuật toán hiệu quả cao để kết hợp cung và cầu. Ví dụ, công ty Munchery tại San Francisco là một trong vài nền tảng phân phối thực phẩm mới có được sự phát triển nhanh chóng. Bằng cách tổng hợp nhu cầu của toàn thành phố theo các khoảng thời gian cụ thể, thuật toán của Munchery xác định tuyến đường xe tải tốt nhất có thể tối đa hóa mật độ điểm giao hàng, vì thế sẽ giảm thiểu được chi phí biên của việc giao hàng. Ở Indonesia, một công ty nền tảng có tên gọi là Go-Jek cho phép người lái xe máy cung cấp các chuyến đi theo cách tương tự như Uber. Go-Jek cũng cung cấp dịch vụ giao thức ăn miễn phí trong thủ đô Jakarta của Indonesia bằng cách tận dụng các xe máy đã được kết nối và sử dụng các thuật toán được thiết kế thông minh để xác định các tuyến đường giao hàng hiệu quả nhất.

NHỮNG DỊCH VỤ VỀ LAO ĐỘNG VÀ NGHỀ NGHIỆP: NỀN TẢNG XÁC ĐỊNH LẠI BẢN CHẤT CỦA CÔNG VIỆC

Như chúng ta đã bàn luận, một số ví dụ điển hình nhất về sự tiến bộ của nền tảng cũng bao gồm cả những thị trường lao động. Tất cả dấu hiệu cho thấy việc chuyển đổi công việc bằng thế giới nền tảng có khả năng tiếp tục trong những thập kỷ tới, với một vài gợi ý dễ dàng đoán trước, và những thứ khác có thể gây bất ngờ cho thế giới.

Một giả định đã làm phá vỡ đi ý tưởng rằng, chỉ có những người làm những công việc thường làm hàng ngày, những công việc có tay nghề thấp như lái xe taxi, giao thức ăn hay làm việc nhà mới dễ bị tổn thương. Thậm chí ngay cả những ngành nghề truyền thống như y tế, luật cũng dễ bị tổn thương đối với mô hình nền tảng. Chúng tôi đã đề cập đến Medicast, một công ty đã áp dụng mô hình như Uber để tìm bác sĩ. Một vài công ty nền tảng đang cung cấp các địa điểm trực tuyến, nơi có sẵn những dịch vụ pháp

lý dễ dàng, nhanh chóng và tiện lợi. Axiom Law đã cho xây dựng một công ty nền tảng trị giá 200 triệu đô-la thông qua việc kết hợp một phần mềm khai thác dữ liệu và nhân viên luật làm việc tự do để cung cấp những dịch vụ và sự hướng dẫn pháp lý cho khách hàng kinh doanh; InCloudCounsel tuyên bố có thể xử lý những văn bản luật cơ bản như các mẫu giấy phép và những mẫu thỏa thuận không tiết lộ với mức tiết kiệm chi phí lên tới 80% so với công ty luật truyền thống.[11]

Trong những thập kỷ tới, dường như có khả năng nền tảng sẽ được áp dụng, hay ít nhất là được thử nghiệm trong hầu hết mọi thị trường lao động và dịch vụ nghề nghiệp. Làm thế nào mà xu hướng này có thể tác động đến ngành công nghiệp dịch vụ, không kể đến đời sống làm việc của hàng trăm triệu người?

Một kết quả có khả năng xảy ra đó là xu hướng này sẽ dẫn đến một sự phân tầng lớn hơn về sự giàu có, quyền lực và uy tín giữa những nhà cung cấp dịch vụ. Những nhiệm vụ thường nhật và đã được tiêu chuẩn hóa sẽ chuyển sang nền tảng trực tuyến, nơi có đội quân các chuyên gia có thu nhập tương đối thấp và làm việc tự do sẽ xử lý khối nhiệm vụ này. Trong khi đó, các công ty luật, trung tâm y tế, công ty tư vấn và phòng kế toán lớn trên thế giới sẽ không biến mất, nhưng tầm quan trọng và quy mô của chúng sẽ bị thu hẹp, cụ thể là thu hẹp lại nhiều công việc họ đã làm để chuyển sang mô hình nền tảng, nơi cung cấp những dịch vụ tương đương với một phần nhỏ chi phí và mang lại tiện ích lớn hơn nhiều so với trước đây. Một số ít chuyên gia tầm cỡ thế giới sẽ tập trung vào một nhóm nhỏ các nhiệm vụ đầy thử thách và chuyên môn hóa cao nhất mà họ có thể giải quyết từ bất cứ nơi nào trên thế giới chỉ bằng việc sử dụng công cụ trực tuyến. Vì vậy, ở trình độ chuyên môn cao nhất, thị trường nơi người chiến thắng chiếm tất cả có khả năng xuất hiện, với 24 luật sư nổi tiếng trên thế giới cạnh tranh nhau về các vụ kiện giật gân và sinh lợi nhất toàn cầu.

Sự chuyển đổi sang nền tảng lao động sẽ làm đẩy mạnh hơn nữa các xu hướng đã xâm nhập sâu vào cấu trúc việc làm. Adam Smith công nhận sự phân chia lao động thành các đơn vị công việc ngày một nhỏ giống như một chìa khóa cho khả năng sản xuất của các tổ chức trong gần ba thế kỷ trước, việc này có khả năng tiếp diễn, được hỗ trợ bởi các thuật toán ngày các thông minh có thể phân chia một công việc phức tạp thành các nhiệm vụ nhỏ, đơn giản được xử lý bởi hàng trăm công nhân, sau đó tập hợp lại các kết quả thành một thể thống nhất. Mechanical Turk của Amazon đã áp dụng logic này để phân chia nhiều công việc.

Xu hướng làm việc tự do, tự làm chủ, lao động theo hợp đồng và theo con đường sự nghiệp phi truyền thống cũng sẽ tiếp tục tăng tốc. Tổ chức Freelancers Union ước tính rằng cứ ba công nhân Mỹ thì một người đã làm một vài công việc tự do; tỷ lệ này có thể sẽ tăng trong những năm tới. Tất nhiên, đây sẽ là một xu hướng vừa có lợi vừa có hại. Nhiều người muốn sự linh hoạt và tự do thiết lập giờ giấc và điều kiện làm việc của riêng mình, như họa sĩ, sinh viên, khách du lịch, bà mẹ vừa đi làm vừa chăm sóc gia đình, người bán nghỉ hưu, sẽ phát triển mạnh trong môi trường mới này. Những người thích công việc có tính ổn định và có khả năng dự báo được, hay những người quen dựa vào công ty để hưởng các phúc lợi quan trọng như bảo hiểm y tế và chế độ nghỉ hưu, sẽ thấy khó khăn và thử thách trong quá trình chuyển đổi này. Những công đoàn lao động truyền thống được tổ chức và bảo vệ quyền lợi của tập đoàn công nhân mà các công ty lớn đã tuyển sẽ tiếp tục suy giảm, để cho các cá nhân tự mình giành lấy quyền lợi của riêng mình.

Như chúng tôi đã lưu ý khi bàn đến các quy định của nền tảng trong Chương 11, sự thống trị ngày một lớn của thế giới nền tảng sẽ tạo ra những thách thức thực sự cho xã hội. Công ăn việc làm của các công ty truyền thống đã cung cấp một mạng lưới an toàn cho hàng triệu công nhân và gia đình họ. Khi cách mạng nền tảng phá hủy đi những dấu vết cuối cùng của mạng lưới an toàn này, thì dường như rõ ràng rằng chính phủ, hay một số tổ chức xã hội mới khác, chưa xác định được, sẽ phải tìm ra cách để lấp đầy khoảng cách này.

CHÍNH PHỦ CŨNG TRỞ THÀNH NỀN TẢNG

Chính phủ dĩ nhiên không phải là một ngành công nghiệp theo nghĩa thông thường. Nhưng nó là một lĩnh vực chính của nền kinh tế có tác động to lớn đối với đời sống của mỗi công dân. Và chắc chắn nó mang những đặc điểm tập trung thông tin, được bao bọc bởi những người gác cổng (như bất kỳ ai đã đấu tranh với một bộ máy quan liêu, không nhiệt tình của chính phủ sẽ chứng thực), bị phân tán (vào hàng tá hay hàng trăm cơ quan chồng chéo, thường là mâu thuẫn với nhau) và được đánh dấu bởi sự bất đối xứng thông tin (càng trở nên trầm trọng do một quy phạm pháp luật vô lý trong đó luật và quy định được ghi chép lại).

Vì thế, việc những công dân bình thường với những nhà lập pháp thiện chí, cơ quan bầu cử và công chức mong muốn áp dụng mô hình nền tảng cho chính quyền các cấp cũng là điều dễ hiểu thôi. Hơn thế nữa, việc làm cho các quy trình trong chính phủ trở nên

minh bạch, nhiệt tình, linh hoạt, thân thiện và sáng tạo như một nền tảng được thiết kế và quản lý tốt sẽ là một hạnh phúc to lớn đối với đất nước, và còn phải đi một chặng đường dài phía trước nữa mới có thể giảm bớt hoài nghi và tiêu cực mà nhiều công dân hiện nay đang nhìn về chính phủ.

Tất nhiên, việc chuyển đổi chính phủ, nói dễ hơn làm. Những hạn chế của hiến pháp và pháp luật, áp lực cạnh tranh từ các nhóm lợi ích và các nhà vận động hành lang, thù địch đảng phái, hạn chế về ngân sách, những thách thức phức tạp vốn có trong việc phát triển các dịch vụ phù hợp cho tất cả công dân, chứ không phải chỉ là một tập hợp con tự chọn, và sự quán tính tuyệt đối được xây dựng trong bất kỳ tổ chức nào đã phát triển thông qua quá trình phát triển dần dần hơn hai thế kỷ. Tất cả những yếu tố này đặt ra những thách thức to lớn đối với các nhà lãnh đạo, những người muốn áp dụng nguyên tắc từ khu vực vì lợi nhuận để hợp lý hóa chính phủ theo mô hình nền tảng.

Mặc cho những khó khăn này, các chính quyền địa phương, khu vực và quốc gia trên thế giới đang bắt đầu kết hợp một số lợi ích của mô hình nền tảng vào hoạt động hàng ngày của họ. Có lẽ không đáng ngạc nhiên khi một trong những ví dụ hàng đầu là thành phố San Francisco nằm ở phía bắc của Thung lũng Silicon. Chính sách "Dữ liệu mở" của thành phố được khởi xướng vào năm 2009 nhằm triển khai thông qua Văn phòng Thị trưởng về đổi mới công dân, được thiết kế để xúc tiến việc chia sẻ dữ liệu thành phố thông qua một cổng truy cập mở, tạo ra quan hệ hợp tác công-tư để tạo điều kiện cho sự phát triển của công cụ tạo ra giá trị mà công dân và doanh nghiệp có thể sử dụng, và thúc đẩy sáng kiến dựa trên cơ sở dữ liệu để cải thiện chất lượng cuộc sống cho mọi người sống trong và xung quanh khu vực Vịnh San Francisco.

Nền tảng dữ liệu của thành phố, được gọi là DataSF, chứa đựng rất nhiều thông tin về thành phố, được thu thập từ các nguồn công cộng và tư nhân, còn có giao diện lập trình ứng dụng API, và các mẹo cho các nhà phát triển đến từ bên ngoài muốn dùng dữ liệu và tạo các ứng dụng. Để khuyến khích sử dụng sáng tạo nền tảng, chính quyền thành phố đã tài trợ một loạt hội thảo mang tên Data Jams, Hackathons và các cuộc thi ứng dụng tập trung vào những thách thức của công dân cụ thể, từ vận tải đến phát triển bền vững. Ví dụ, vào năm 2013, Tòa Thị chính thành phố San Francisco là địa điểm tổ chức Hội thảo Housing Data Jam, trong đó, 50 doanh nhân địa phương đã bàn luận sâu vào các vấn đề liên quan đến nhà ở của địa phương, như là vấn đề vô gia cư, cấp vốn xây những ngôi nhà giá rẻ, an toàn xây dựng, hiệu quả năng lượng

và nhiều hơn thế nữa. Đến tháng Mười, có 10 ứng dụng đã ra mắt, bằng cách sử dụng thông tin từ DataSF để tạo ra các công cụ cải thiện điều kiện nhà ở trong thành phố. Chúng bao gồm Neighborhood Score, một ứng dụng điện thoại cung cấp số liệu về sức khỏe và tính bền vững cho từng khu vực của thành phố; Buildingeye, một ứng dụng dựa trên bản đồ cho phép người dùng dễ dàng truy cập thông tin về xây dựng và lập kế hoạch dự án; Project Homeless Connect, sử dụng công nghệ di động để giúp đỡ những người vô gia cư tìm thấy nguồn lực cần thiết để ra rời khỏi đường phố và vào sống ở những ngôi nhà đàng hoàng hơn; và House Fax, một "Carfax cho nhà ở" cho phép chủ nhà và cư dân thành phố truy cập thông tin lịch sử bảo dưỡng của một tòa nhà cụ thể.[12]

Những nỗ lực liên tục để áp dụng tư duy nền tảng cho chính quyền thành phố San Francisco bao gồm một số sáng kiến khác, bao gồm luôn cả việc tạo ra một cổng thông tin trung tâm duy nhất – nơi các doanh nghiệp địa phương có thể quản lý tất cả các yêu cầu cấp giấy phép, quy định, và báo cáo liên quan đến hoạt động trong thành phố; Thẻ Dịch vụ Thông dụng của Thành phố cung cấp một địa điểm duy nhất để truy cập các dịch vụ của San Francisco từ giấy phép kết hôn cho đến mã giảm giá sân golf; và một hợp tác với Yelp, nền tảng đánh giá nhà hàng, sẽ kết hợp những điểm số đánh giá của sở Y tế thành phố đối với các món ăn địa phương vào hồ sơ trực tuyến trên Yelp.

Trong khi San Francisco đã phát triển khái niệm "Chính phủ trở thành một nền tảng" xa hơn hầu hết phạm vi quyền hạn, thì những nỗ lực tương tự cũng đang diễn ra ở những thành phố, tiểu bang và các khu vực khắp nước Mỹ và trên thế giới. Chính phủ liên bang đang bắt đầu đi theo con đường như thế. Trang web Data.gov được thành lập vào năm 2009 đã dần dần được mở rộng, cập nhật, đơn giản hóa và củng cố để tạo ra một lượng lớn dữ liệu chính phủ mà trước kia từng không dễ tiếp cận đối với mọi công dân, cũng như cung cấp các công cụ giúp xây dựng các ứng dụng sử dụng dữ liệu này.

Các mô hình nền tảng chính phủ đang sinh sôi trên khắp thế giới sẽ chỉ cởi mở, dân chủ và có quyền lực khi những cơ quan tài trợ và lãnh đạo chính trị của chúng ta sẽ cho phép chúng trở nên như thế. (Không có gì ngạc nhiên khi Cơ quan An ninh Quốc gia và những tổ chức tình báo không nằm trong danh sách các văn phòng liên bang tham gia vào Data.gov.) Liệu nền tảng chính phủ sẽ mở ra một thời kỳ mới về sự nhiệt tình, hiệu quả và tự do chung… hay sẽ trở nên có lợi hơn cho người giàu và gắn thêm chi

phí cho người nghèo và người không quyền thế?

INTERNET CỦA VẠN VẬT: MỘT NỀN TẢNG TOÀN CẦU CỦA CÁC NỀN TẢNG

Cốt lõi của cách mạng nền tảng là việc sử dụng công nghệ để kết nối mọi người và cung cấp cho họ các công cụ để tạo ra giá trị với nhau. Khi công nghệ kỹ thuật số tiếp tục có những tiến bộ, đặc biệt là khi các con chip, cảm biến và thiết bị truyền thông ngày một nhỏ hơn và hiệu quả hơn, thì số lượng và sự phổ biến của những kết nối này tiếp tục phát triển. Nhiều kết nối hiện không nằm trong các thiết bị máy tính như laptop và điện thoại di động nhưng lại nằm trong máy móc và thiết bị thông thường, bao gồm mọi thứ từ bộ điều chỉnh nhiệt độ trong nhà và công cụ mở cửa nhà xe cho đến những hệ thống an ninh công nghiệp. Với các nhà thiết kế và kỹ sư đang tìm kiếm nhiều cách hơn nữa để sử dụng liên kết máy móc, máy cải tiến và các thiết bị khác mà con người tương tác mỗi ngày, một lớp cơ sở hạ tầng dữ liệu mới mẻ và rộng lớn khác được mệnh danh là Internet của vạn vật đang nổi lên. Thế giới mới của các mạng lưới này sẽ có tác động sâu sắc đến sức mạnh của nền tảng tương lai.

Một loạt các công ty đã tham gia sâu vào nỗ lực xây dựng Internet của vạn vật, và nếu có thể, kiểm soát cả cơ sở hạ tầng mới và dữ liệu cực kỳ giá trị mà nó cung cấp. Như chúng ta đã đề cấp trước đó, các công ty công nghiệp như GE, Siemens và Westinghouse đang chuyển từ việc tạo liên kết thông tin giữa các tuabin, động cơ, hệ thống sưởi ấm và làm mát, và các nhà máy sản xuất mà họ xây dựng và vận hành, hy vọng tạo ra những hiệu quả mới khổng lồ và tiết kiệm chi phí. Những công ty công nghệ kỹ thuật số như IBM, Intel và Cisco đang đua nhau thiết kế các công cụ và kết nối làm để tạo ra những mạng lưới mới rộng lớn nhất có thể. Và những công ty dựa vào Internet làm trọng tâm như Google và Apple đang thiết kế các giao diện và các hệ thống vận hành cho phép cả chuyên gia công nghệ và người thường có thể dễ dàng truy cập mạng lưới Internet vạn vật và dùng nó trong vô số cách mà ta chỉ có thể bắt đầu tưởng tượng và khám phá.

Hơn thế nữa, sức mạnh tiềm ẩn của Internet vạn vật sẽ chỉ tiếp tục lớn lên khi có nhiều loại thiết bị sẵn có cho chúng ta và cho phép khả năng tiếp tục mở rộng của chúng. Chỉ đề cập đến một vài ví dụ, hãy xem sức mạnh biến đổi xung quanh khía cạnh công nghệ như xe ô tô không người lái, pin dự phòng giá rẻ, mạng dùng trong nhà, và các máy in 3D dễ dàng nhanh chóng sao chép các vật dụng hữu ích. Khi những công cụ này và các công cụ mới khác

trở nên phổ biến, chúng cũng sẽ nhanh chóng được liên kết với Internet vạn vật, thậm chí làm cho nền tảng tạo giá trị mạnh mẽ hơn.

Được áp dụng cho Internet vạn vật, nền kinh tế nền tảng sẽ làm thay đổi đáng kể mô hình kinh doanh gắn với hàng loạt hàng hóa và dịch vụ quen thuộc. Lấy ví dụ là bóng đèn chẳng hạn. Nguyên được Thomas Edison sáng chế vào năm 1878, kể từ đó kỹ thuật cơ bản của bóng đèn nóng rực đã hầu như không thay đổi đáng kể, đó là lý do vì sao bóng đèn điển hình chỉ bán được có 40 xu và hầu như không mang lại lợi nhuận cho nhà sản xuất. Hơn nữa nó cũng không đạt hiệu quả cao, lãng phí hơn 95% năng lượng dưới dạng nhiệt.

Những sản phẩm cải tiến như bóng đèn huỳnh quang compact và đèn LED đã làm cho công nghệ chiếu sáng hiệu quả hơn và mang lại nhiều lợi nhuận hơn. Nhưng khi hệ thống chiếu sáng gia đình được kết nối với mạng lưới Internet vạn vật, mục đích của bóng đèn sẽ được biến đổi. Đèn có thể được lập trình nhằm cảnh báo đột nhập; chúng có thể lóe sáng lên để cảnh báo các bậc cha mẹ khi trẻ đi lại gần cầu thang hoặc bếp; chúng có thể nhấp nháy để nhắc nhở người bà đi uống thuốc. Đèn có kết nối mạng không dây có thể theo dõi mức tiêu thụ năng lượng của các thiết bị khác, cho phép nhà cung cấp bóng đèn cung cấp dịch vụ quản lý năng lượng cho chủ nhà và công ty tiện ích. Đột nhiên, nhà sản xuất bóng đèn có đủ khả năng cho miễn phí một bóng đèn LED có giá 40 đô-la để thu về một phần doanh thu đang được cung cấp bởi các dịch vụ mạng.

Những kết nối dựa trên nền tảng giữa các thiết bị gia đình và cá nhân đã thu hút được nhiều quảng cáo xung quanh Internet vạn vật. Song, tiềm năng để chuyển đổi sang thế giới B2B, nếu có, thậm chí còn lớn hơn nhiều. David Mount, một đối tác của công ty đầu tư nông nghệ cao của Kleiner Perkins Caufield và Byers, đề cập tới làn sóng đổi mới sắp tới như một sự thức tỉnh công nghiệp. Ông đã liệt kê ra tám thị trường có tiềm năng tạo ra các ngành công nghiệp mới, trị giá nhiều tỷ đô-la, dựa trên những kết nối thông minh giữa các thiết bị công nghiệp:

• An ninh: sử dụng các mạng lưới dựa trên nền tảng để bảo vệ tài sản khỏi các cuộc tấn công.

• Mạng: thiết kế, xây dựng và phục vụ các mạng lưới sẽ liên kết và kiểm soát công cụ công nghiệp.

• Các dịch vụ kết nối: phát triển phần mềm và hệ thống nhằm quản lý các mạng lưới mới.

• Sản xuất trở thành một dịch vụ: chuyển các công ty công nghiệp từ bán các máy móc và công cụ sang bán các dịch vụ được tạo điều kiện bởi các kết nối của nền tảng.

• Thanh toán: triển khai những phương cách mới để tạo ra và nắm giữ giá trị từ thiết bị công nghiệp.

• Các khoản chi trả: trang bị máy móc công nghiệp hiện có trị giá 6,8 nghìn tỷ đô-la ở Mỹ để tham gia vào nền Internet công nghiệp mới.

• Dịch thuật: giảng dạy một loạt các thiết bị và hệ thống phần mềm để chia sẻ dữ liệu và giao tiếp với nhau.

• Các ứng dụng theo chiều dọc: tìm cách kết nối các công cụ công nghiệp ở những nơi khác nhau trong chuỗi giá trị để giải quyết vấn đề cụ thể.

Mount kết luận (dựa vào dữ liệu từ một báo cáo của Diễn đàn kinh tế thế giới) rằng sự thức tỉnh công nghiệp (Industrial Awakening) sẽ tạo ra tổng giá trị 14,2 nghìn tỷ đô-la đầu ra toàn cầu vào năm 2030.[13]

Nhà kinh tế học Jeremy Rifkin đã khéo léo tóm tắt sự phát triển này, cũng như một số gợi ý rộng hơn:

Hiện có 11 tỷ cảm biến đang kết nối các thiết bị với mạng lưới Internet vạn vật. Đến năm 2030, 100 nghìn tỷ cảm biến được [lắp đặt]... sẽ tiếp tục gửi dữ liệu lớn đến với truyền thông, mạng Internet của năng lượng và logistics. Bất kỳ ai cũng có thể truy cập Internet vạn vật, dùng dữ liệu lớn và phân tích để phát triển các thuật toán dự đoán có thể tăng tốc hiệu quả, làm tăng năng suất đáng kể và làm giảm chi phí sản xuất và phân phối vật chất, bao gồm năng lượng, sản phẩm và dịch vụ, về gần bằng 0, chỉ như là chúng ta đang làm việc với các hàng hóa thông tin.

Chúng ta có thể không sắp sửa nhìn thấy hầu hết hàng hóa vật chất có giá hoặc thậm chí gần bằng số 0, vẫn chưa. Nhưng có vẻ như an toàn khi nói rằng, chúng ta tưởng tượng được tiềm năng biến đổi của mô hình nền tảng.

MỘT TƯƠNG LAI ĐẦY THÁCH THỨC

Sau khi đọc đến đây, bạn chắc chắn đã nhận ra rằng, chúng tôi bằng nhiều cách, rất nhiệt huyết với những thay đổi về kinh tế - xã hội đang bị tác động bởi sự nổi lên của nền tảng. Những cải tiến đáng kể về hiệu suất, khả năng đổi mới sáng tạo, và các lựa chọn khách hàng nâng cao được nền tảng tạo ra cũng bắt đầu tạo ra những hình thức giá trị mới tuyệt vời cho hàng triệu con người ở nhiều tầng lớp xã hội.

Nhưng mọi thay đổi mang tính cách mạng đều có những mối nguy hiểm của nó, và mỗi sự đột phá về xã hội và kinh tế đều tạo ra cả người chiến thắng và kẻ thất bại. Cuộc cách mạng nền tảng cũng không phải là ngoại lệ. Chúng ta đã thấy những vấn đề mà một số ngành công nghiệp lâu đời đang phải chịu đựng vì mô hình kinh doanh quen thuộc của họ đang bị đảo ngược tình thế bởi sự xuất hiện của nền tảng. Từ các nhà xuất bản tạp chí đến nhà sản xuất thu âm, từ các công ty taxi đến chuỗi khách sạn, từ các đại lý du lịch đến cửa hàng bách hóa, nhiều công ty đã chứng kiến sự sụt giảm về thị phần, doanh thu và lợi nhuận khi đối mặt với sự cạnh tranh của nền tảng. Hậu quả chắc chắn bao gồm sự bất ổn, mất mát, đau khổ đối với vô số cá nhân và thậm chí là với một số cộng đồng.

Thật dễ dàng để các học giả và chuyên viên tư vấn kêu gọi các lãnh đạo doanh nghiệp "thích nghi và điều chỉnh" với môi trường kinh doanh đã được chuyển đổi. Nhưng quá trình thích nghi thường kéo dài, gây hoang mang và đau đớn với một số công ty và người lao động sẽ không bao giờ tìm thấy con đường mà họ phải đi trong thế giới mà nền tảng thống trị. Đó là một thực tế không may mà xã hội phải thừa nhận và giải quyết.

Xã hội cũng phải đáp trả lại những thay đổi mang tính cấu trúc mà cuộc cách mạng nền tảng đang tạo ra. Chúng tôi đã kiểm tra những điều này trong Chương 11, bao gồm quyền truy cập chưa từng có tới các thông tin cá nhân và doanh nghiệp mà các doanh nghiệp nền tảng lớn nhất đang được hưởng; sự chuyển đổi khổng lồ từ các hình thức tuyển dụng truyền thống sang các phương thức linh hoạt hơn nhưng vẫn chưa chắc chắn về chế độ nhân viên, đó là công việc tự do; các tác động bên ngoài không thể đoán trước, tích cực và tiêu cực, mà nền tảng mang đến cho cộng đồng nơi nó hoạt động; và khả năng thao túng cá nhân và toàn bộ thị trường của các nền tảng mạnh mẽ.

Các hình thức truyền thống của quy định chính phủ đã được phát triển cho doanh nghiệp truyền thống không đủ để giải quyết những thách thức xã hội mà công cuộc nổi dậy của nền tảng

mang lại. Tuy nhiên, các nhà hoạch định chính sách cần thời gian để hiểu được hoàn toàn bản chất của những thay đổi và xây dựng những phản hồi có tính pháp lý nhằm bảo vệ công dân khỏi những hiểm họa do cuộc cách mạng nền tảng đặt ra mà không có những đổi mới có lợi. Và sẽ mất nhiều thời gian hơn nữa để người dân bình thường và các tổ chức xã hội dân sự ủng hộ và dựa vào để có thể hấp thụ được bản chất của cuộc cách mạng nền tảng và tạo ra những phản hồi thích hợp cho tổ chức.

Lịch sử cho thấy rằng phải mất nhiều thế hệ để xã hội phương Tây có được các phản ứng hiệu quả đối với sự xáo trộn và lạm dụng liên quan tới cuộc cách mạng công nghiệp ở thế kỷ XVIII và XIX, các phản hồi bao gồm phong trào công đoàn, xây dựng hệ thống giáo dục dựa trên các kỹ năng hiện đại để chuẩn bị cho công nhân cho những hình thức làm việc mới, và tài trợ một mạng lưới an ninh xã hội để chăm sóc những người đã trải qua thương tổn. Tương tự, xã hội hiện đại cần phải có thời gian để tìm ra những gì họ cần làm để phản ứng thích hợp với sự thay đổi quyền lực kinh tế, xã hội và chính trị đang được sản sinh từ cuộc cách mạng nền tảng. Đó là lý do vì sao chúng ta cần bắt đầu suy nghĩ về những vấn đề này ngay bây giờ, khi những cuộc cách mạng đang manh nha hình thành.

Có một tác dụng phụ dường như không thể tránh khỏi của sự thay đổi công nghệ đột ngột dường như đã trở nên quá mức. Từ việc phổ biến thuật ngữ tự động hóa vào những năm 1930 (khi việc dự đoán về sự lỗi thời của công việc trở nên phổ biến) cho đến sự bùng nổ của .comvà Internet vào những năm 1990 và 2000, đã có không ít những người nhiệt huyết và những người trục lợi mô tả đến hụt hơi về những cải cách mới nhất và tuyên bố, “Điều này thay đổi mọi thứ!”

Trong cuốn sách này, chúng tôi hi vọng rằng mình đã cung cấp được nhiều bằng chứng để chứng minh cho niềm tin của chúng tôi, rằng cuộc cách mạng nền tảng thực sự đang biến đổi thế giới của chúng ta bằng nhiều cách. Nhưng có một điều mà cách mạng nền tảng sẽ không thay đổi, đó là mục tiêu cuối cùng mà công nghệ, kinh doanh và toàn bộ hệ thống kinh tế cần chính là phục vụ cộng đồng. Mục đích của tất cả những cấu trúc này là giải phóng tiềm năng cá nhân và xây dựng một xã hội mà trong đó mọi người đều có cơ hội sống một cuộc sống giàu có, sung túc, sáng tạo và phong phú. Điều này tùy thuộc vào tất cả chúng ta, những lãnh đạo doanh nghiệp, các chuyên gia, người làm việc, nhà hoạch định chính sách, nhà giáo dục, và công dân bình thường, để đóng vai trò của chúng ta trong việc đảm bảo rằng,

cuộc cách mạng nền tảng sẽ mang chúng ta đến gần với mục tiêu hơn.

NHỮNG Ý CHÍNH RÚT RA TỪ CHƯƠNG 12

- Những ngành công nghiệp dễ bị chuyển đổi thành nền tảng nhất trong tương lai gần bao gồm những ngành tập trung nhiều thông tin, ngành có người gác cổng cố định, ngành có sự phân tán cao và những ngành mang đặc điểm cực kỳ bất đối xứng về thông tin.

- Những ngành công nghiệp ít có khả năng bị chuyển đổi trong thời gian ngắn hơn bao gồm những ngành kiểm soát quy định và có chi phí thất bại cao và những ngành tập trung nhiều tài nguyên.

- Có khả năng nhìn thấy trước một số thay đổi cụ thể có khả năng tác động lên các ngành công nghiệp nhất định trong những thập kỷ tới, bao gồm giáo dục, chăm sóc sức khỏe, năng lượng và tài chính.

- Mô hình nền tảng sẽ tiếp tục định hình sự chuyển đổi trong thị trường lao động và dịch vụ nghề nghiệp cũng như sự điều hành của chính phủ.

- Mạng lưới Internet của vạn vật đang phát triển sẽ bổ sung thêm một lớp kết nối và và đem lại sức mạnh mới cho nền tảng trong tương lai, liên kết con người và thiết bị lại với nhau theo những cách thức tạo ra giá trị mới.

- Cuộc cách mạng nền tảng cuối cùng sẽ chuyển đổi thế giới của chúng ta theo những cách không tiên đoán được, kêu gọi toàn bộ xã hội cùng xây dựng những phản hồi sáng tạo và nhân văn đối với những thách thức mà thay đổi này tạo ra.

CHÚ THÍCH

1. Brandon Alcorn, Gayle Christensen, và Ezekiel J. Emanuel, “The Real Value of Online Education,” Atlantic Monthly, tháng 12/2014.

2. Luis Von Ahn, “Crowdsourcing, Language and Learning,” presenta- tion, MIT Platform Strategy Summit, 10/7/2015, trực tiếp tại http:// platforms.mit.edu/agenda.

3. Graeme Wood, “The Future of College?” Atlantic Monthly, September 2014.

4. “There’s an App for That,” Economist, 3/1/2015.

5. Hemant Taneja, “Unscaling the Healthcare Economy,” Tech- Cr unch, 28/6/2 014, ht t p: //techcr unch.com /2 014 /0 6/2 8 / software-defined-healthcare/.

6. Vince Kuraitis, “Patient Digital Health Platforms (PDHPs): An Epi- center of Healthcare Transformation? ” Healthcare Information and Management Systems Society, 18/6/2014, http://blog.himss.org/2014 /06/18/patient-digital-health-platforms-pdhps-an-epicen- ter-of-healthcare-transformation/.

7. Josh Dzieza, “Why Tesla’s Battery for Your Home Should Ter-rify Utilities,” The Verge, 13/2/2015, http:// www.theverge.com/2015/2/13/8033691/why-teslas-battery-for-your-home-should-terrify-utilities.

8. Daniel Roberts, “How MasterCard became a Tech Company,” Fortune, 24/7/2014.

9. William D. Cohan, “Bypassing the Bankers,” Atlantic Monthly, tháng 9/2014.

10. Matina Stevis và Patrick McGroarty, “Banks Vie for a Piece of Africa’s Mobile Banking Market,” Wall Street Journal, 15/8/2014.

11. Daniel Fisher, “Legal-Services Firm’s $73 Million Deal Strips the Mys- tery from Derivatives Trading,” Forbes, 12/2/2015; “There’s an App for That,” Economist.

12. San Francisco Mayor’s Office of Civic Innovation, “Announcing the First-Ever San Francisco Datapalooza,” blog post, 12/10/2013; San Francisco Mayor’s Office of Civic Innovation, “Data Jam, 100 Days to Tackle Housing,” blog post, 7/6/2013, http:// innovatesf.com.

13. David Mount, “The Industr ia l Awakening: The Inter net of Heavier Things,” 3/3/2015, http://www.kpcb.com/blog/the-industrial-awakening-the-internet-of-heavier-things.

14. Jeremy Rifkin, “Capitalism Is Making Way for the Age of Free,” Guard- ian, 31/3/2014.

Lời cảm ơn

Sự ra đời của một cuốn sách là sự nỗ lực của cả một nhóm rất nhiều người cùng đóng góp. Một vài thành viên trong nhóm xuất bản của chúng tôi có vai trò đặc biệt quan trọng đối với tất cả chúng tôi – ba tác giả của cuốn sách này.

Chúng tôi muốn cảm ơn các cố vấn biên tập của chúng tôi, Karl Weber, vì kỹ năng tuyệt vời của anh trong việc thống nhất tiếng nói của cả ba tác giả. Karl, sự kiên nhẫn của anh, trí thông minh và những kinh nghiệm của anh thật sự đã giúp chúng tôi rất nhiều.

Chúng tôi muốn cảm ơn người cộng tác của chúng tôi, Carol Franco, bởi những lời khuyên quý báu của cô ấy trong mỗi giai đoạn của dự án này. Và chúng tôi bày tỏ lòng biết ơn đến biên tập viên của chúng tôi tại W.W. Norton, Brendan Curry và những thành viên còn lại của nhóm Norton vì đã nhiệt tình và tin tưởng cuốn sách này.

Chúng tôi muốn cảm ơn những công ty và các tổ chức đã cung cấp quỹ nghiên cứu và tạo điều kiện cho những nhân viên của họ sẵn sàng để hỗ trợ chúng tôi để hiểu biết rõ hơn về mô hình kinh doanh mạng này. Geoff Parker và Marshall Van Alystne bày tỏ sự biết ơn đến các tổ chức gồm Accenture, AT&T, Brishtish Telecom, California ISO, Cellular South, Cisco, Commonwealth Bank of Australia, Dun & Bradstreet, France Telecom, GE, Goldman Sachs, Haier Group, Houghton Mifflin Harcourt, IBM, Intel, The International Post Corporation, Law & Economics Consulting Group, Mass Mutual, Microsoft, Mindtree, Mitsubishi Bank, NetApp, PIM Interconnection, The State of New York, Pearson, Pfzer, SAP, Telecom Italia, Thomson Reuters, the U.S. Postal Service, và Văn phòng Tổng thanh tra Mỹ. Cuốn sách này phong phú hơn là nhờ vào sự hỗ trợ hào phóng của họ.

Sangeet Choudary xin cảm ơn các công ty mà ông đã làm việc ở

những vị trí cố vấn và những nghiên cứu được ủy thác, bao gồm the Trung tâm Doanh nghiệp Toàn cầu, the INSEAD Business School, Intuit, Yahoo, Schibsted Media, Spotify, Commonwealth Bank of Australia, 500Startups, JFDI Asia, Autodesk, Adobe, Accenture, Dun & Bradstreet, Webb Brazil, BHP Billiton, Philips, Shutterstock, SWIFT, the iSpirit foundation, and Telkom Indonesia. Tất cả những trải nghiệm này đã chứng tỏ giá trị cực kì to lớn trong quá trình xây dựng công trình nghiên cứu của Sangeet về các nền tảng.

Thêm vào đó, mỗi một tác giả có một danh sách những người bạn, đồng nghiệp, các cố vấn, những người hỗ trợ mà họ muốn gửi lời cảm ơn.

GEOFFREY G. PARKER

Tôi cảm ơn vợ tôi, Debra, bố tôi, Don và các con tôi, Benjamin và Elizabeth vì sự hỗ trợ tuyệt vời và phản hồi của họ trong suốt quá trình tôi viết cuốn sách này.

Tôi cảm ơn những người cố vấn, hướng dẫn tôi tại trường MIT, Arnold Barnett, Steve Connors, Richard DeNeufville, Charles Fine, Gordon Hamilton, Richard Lester, Richard Tabors, and Daniel Whitney, vì sự hướng dẫn, hỗ trợ và sự nhiệt tình họ đã dành cho tôi. Họ thực sự đã mở ra một thế giới mới cho tôi.

Tại MIT, tôi đã may mắn gặp được một nhóm cộng sự của đời mình: Edward Anderson, Nitin Joglekar, và Marshall Van Alstyne. Tôi nghĩ rằng mình sẽ không thể tìm được một nhóm bạn đồng nghiệp và bạn bè nào tốt hơn họ.

Trong quá trình giảng dạy và nghiên cứu về nền tảng, tôi đã đến gặp Tom Eisenmann, là một người bạn, người cộng sự tuyệt vời nhất của tôi. Những ý tưởng của anh ấy đã đóng góp đáng kể cho công trình này của tôi.

Tôi cũng may mắn gặp được đồng tác giả là Sangeet Choudary, người đã làm việc và cố vấn cho nhiều công ty nền tảng. Những kinh nghiệm của anh ấy đã hỗ trợ rất nhiều cho tôi.

Tôi xin cảm ơn Erik Brynjolfsson, Andy McAfee, Dave Verrill, và những đồng đội tuyệt vời nhất tại Sáng kiến của MIT về Nền Kinh tế số (IDE). IDE đã đóng vai trò quan trọng trong việc đăng cai Hội nghị Thượng đỉnh Nền tảng MIT và cung cấp cho Marshall và tôi cơ hội làm việc với nhiều công ty, hỗ trợ chúng tôi kết nối giữa thực tế và học thuật.

Petter Evans đã truyền cảm hứng cho tôi không ngừng tò mò và đo lường tìm hiểu về nền kinh tế nền tảng đang phát triển. Tôi cũng đã may mắn khi là một phần của cộng đồng rộng lớn những học giả có cùng chí hướng quan tâm đến nền kinh tế của hệ thống thông tin, và tôi vô cùng biết ơn khi được tương tác thường xuyên với họ.

Tôi biết ơn những đồng nghiệp của tôi tại trường đại học Tulane, họ đã cung cấp cho tôi nhiều ý tưởng để tôi để kiểm tra và tăng cường những ý tưởng được trình bày trong cuốn sách này. Tôi cũng khá may mắn khi được dạy những sinh viên tuyệt vời ở đây, họ luôn hăng hái giúp đỡ để cải tiến những phiên bản trước đây của tài liệu này.

Tôi mong muốn gửi lời cảm ơn đến Quỹ khoa học Quốc gia, Bộ Năng lượng, và Hội đồng Quản trị bang Louisiana vì đã hỗ trợ hết mình cho những nghiên cứu của tôi.

Cuối cùng, một lần nữa tôi cảm ơn Marshall đã cùng tham gia với tôi gần 20 năm để hiểu những quy tắc của thế giới mà chúng ta đang sống và làm thế nào để điều hướng các dòng nước luôn thay đổi. Tôi rất mong nhiều năm sau nữa chúng tôi cũng có thể vui vẻ tận hưởng niềm đam mê cùng với nhau khi chúng tôi tiếp tục cuộc hành trình.

MARSHALL W.VAN ALSTYNE

Cảm ơn, Erik và Alexander vì tình yêu, sự hỗ trợ và sự kiên nhẫn của hai con khi bố viết cuốn sách này. Cảm ơn Joyce đã mang lại một dự án mà cuối cùng cũng đã thành công. Gia đình luôn luôn là có vai trò quan trọng nhất.

Tôi cảm ơn cố vấn của tôi tại MIT: Erik Brynjolfsson, Chris Kemerer, Stuart Madnick, Thomas Malone, Wanda Orlikowski, và Lones Smith. Những tiêu chuẩn mà mọi người đặt ra rất đặc biệt. Tôi cũng cảm ơn cộng đồng MIT đã để tôi trở thành một phần của các bạn, cảm ơn vì sự cởi mở và những niềm vui khi thí nghiệm. Có một lý do mà Open Course Ware, edX, máy quét PET, mã hóa RSA, bảng tính và súp cô đặc xuất hiện từ những con người trong môi trường này. Đây là một trong số những công việc nặng nề nhất và đồng thời cũng là một trong số những nơi có ý tưởng tốt nhất và xứng đáng nhất so với bất cứ nơi đâu.

Tôi cùng Geoff cảm ơn những thành viên tuyệt vời của nhóm tại Sáng kiến MIT về Ne62ng kinh tế số, bao gồm Dave Verrill, Erik

Brynjolfsson, Andy McAfee, Glenn Urban, Tommy Buzzell, và Justin Lockenwitz. Các bạn là nơi những ý tưởng tốt nhất đạt được sự ảnh hưởng tuyệt vời nhất.

Công trình về nền tảng của chúng tôi dựa trên những ý tưởng của Tom Eisenmann và Andrei Hagiu tại trường Đại học Kinh doanh Harvard, những tài liệu giảng dạy của họ thật sự rất tuyệt vời. Đặc biệt là Tom đã dạy tôi những lý thuyết thực sự ứng dụng, và những đóng góp của ông như một người cộng sự đã dẫn đến nhiều nghiên cứu thành công.

Khi nói đến việc tìm hiểu những doanh nghiệp khởi nghiệp và các khía cạnh xã hội của nền tảng, không ai có thể làm tốt hơn so với đồng nghiệp của chúng tôi, Sangeet Choudary, người đã làm việc và cố vấn cho nhiều doanh nghiệp nền tảng. Kinh nghiệm của ông thật tuyệt vời và chúng tôi không thể tìm được một nhân tố nào tốt hơn ông để cùng cộng tác nữa.

Gần đây, Perter Evans đã truyền cảm hứng cho chúng tôi bằng khả năng xây dựng một cộng đồng học giả về nền tảng và cung cấp những hiểu biết phân tích dữ liệu mới vào các hành vi của nền kinh tế mạng.

Tại trường đại học Boston, tôi cảm ơn những người đã đóng góp các nghiên cứu, Erol Pekoz, Stine Grodal, và Chris Dellarocas, những người mà thường xuyên gặp nhau vào những bữa trưa để thảo luận về những nghiên cứu, trao đổi những câu chuyện, chọc ghẹo vui vẻ những ý tưởng của nhau. Là người đứng đầu sáng kiến học tập kỹ thuật số, Chris thực hành những gì mà chúng tôi thảo luận ở đây. Paul Carlile, tôi nợ bạn những lời cảm ơn vì đã nhiệt tình giúp đỡ chúng tôi tạo ra văn hóa học thuật hợp tác và hỗ trợ như vậy. Maria Anderson và Brett Marks, cảm ơn vì mọi thứ bạn đã làm.

Trong việc giảng dạy, tôi nợ nhiều sinh viên của tôi, đặc biệt là trong các lớp IS710, IS827, và IS912, những người đã giúp tôi thực hiện toàn bộ những ý tưởng đang còn dang dở. Thật tuyệt vời khi nhìn thấy các bạn bắt đầu doanh nghiệp của mình và giữ vai trò lãnh đạo, hãy báo cho tôi biết khi sự nghiệp của các bạn nở rộ nhé. Sinan Aral, một sinh viên nổi bật của MIT đã trở thành giảng viên tài năng, đã giúp đỡ tôi cải thiện một vài ý tưởng quan trọng trên mạng lưới. Những sinh viên như Tushar Shanker, bây giờ làm việc tại Airbnb, là lý do tốt nhất để tôi giảng dạy ở đây.

Quỹ Khoa học Quốc gia cũng xứng đáng nhận được sự tin cậy đặc

biệt vì đã giúp khởi động sự nghiệp học thuật của tôi với một giải thưởng nghề nghiệp, cũng như cung cấp những khoản hỗ trợ qua những chương trình IOC, SGER, iCORPS và SBIR.

Geoff Parker, thật khó để tưởng tượng ra bất cứ điều gì sẽ xảy ra nếu như không có bạn. Bạn là một người bạn, người cộng sự, người bạn nhậu cùng nhau, người đồng hành, đã đóng góp rất nhiều cho sự phát triển của tôi theo nhiều cách. Đã gần hai thập kỷ, nhưng chúng ta chỉ vừa mới bắt đầu. Tôi có thể đạt được một công việc tốt nhất bởi vì bạn. Cảm ơn bạn.

SANGEET PAUL CHOUDARY

Trước hết, tôi muốn cảm ơn vợ tôi, Devika, và gia đình tôi, Varu và Effie đã ủng hộ mọi quyết định của tôi, bao gồm cả việc tôi quyết định nghỉ việc truyền thống và dành cả cuộc đời tôi để hiểu được cách thức các hệ thống được kết nối chuyển đổi thế giới như thế nào. Sự tò mò này đã làm tôi nảy sinh quyết định tập trung vào những nền tảng đang được nghiên cứu.

Tôi cũng cảm ơn bố mẹ vợ tôi, Payal và Arun Sikka, vì đã nhiệt tình và hỗ trợ tôi từng bước đi trong hành trình này. Cảm ơn những người bạn của tôi Yow Kin Cheong, David Dayalan, L.T.Jeyachandran, và nhiều người khác đã nhiệt tình hợp tác cùng tôi trong hành trình này.

Tôi đặc biệt cảm ơn hai tác giả cùng tôi viết cuốn sách này, Geoffrey Parker và Marshall Van Alstyne, họ là những đồng đội, đối tác tuyệt vời nhất mà tôi có được trong hành trình này để hiểu những tác động của công nghệ và sự kết nối trên nền kinh tế hiện nay. Đó là một đặc ân khi hợp tác cùng họ trong việc xây dựng một nhóm làm việc để cùng phân tích lĩnh vực này.

Cuối cùng, tôi rất biết ơn những người đã theo dõi công việc của tôi trên các nền tảng trực tuyến và qua các kênh nghiên cứu và truyền thông khác nhau, bao gồm các nguyên tắc của mô hình kinh doanh nền tảng và công việc của tôi về chủ đề này khi họ tìm cách chuyển đổi doanh nghiệp của mình. Đó là bằng chứng quy mô lớn về khái niệm, nhiều doanh nghiệp trên toàn cầu đang áp dụng các công việc này và đạt được những kết quả đáng kể, điều này đã thúc đẩy tôi phải luôn xây dựng sự hiểu biết của bản thân về lĩnh vực này hơn nữa.

Bảng chú giải thuật ngữ

Những nền tảng lân cận. Những nền tảng phục vụ cho những cơ sở người dùng tương tự nhau hoặc chồng lấp lên nhau.

Giao diện lập trình ứng dụng (API). Một bộ các quy trình theo tiêu chuẩn, các giao thức và công cụ được chuẩn hóa để xây dựng những ứng dụng phần mềm giúp những người lập trình bên ngoài lập trình dễ dàng kết nối liền mạch với cơ sở hạ tầng của nền tảng.

Hiệu ứng thương hiệu. Sức mạnh của những hình ảnh thương hiệu tích cực để thu hút sự chú ý cùa khách hàng và dẫn đến sự phát triển nhanh chóng của doanh nghiệp. Không nên nhầm lẫn với các hiệu ứng mạng.

Sự tăng trưởng tuyệt đối. Xem Luật của Metcalfe.

Những người phát triển cốt lõi. Các lập trình viên và các nhà thiết kế tạo ra những chức năng nền tảng cốt lõi cung cấp giá trị cho những người tham gia nền tảng. Những nhà phát triển nhìn chung được tuyển dụng bởi các người quản lý nền tảng - các thương hiệu quen thuộc với người dùng như Apple, Samsung, Airbnb, Uber, và một số tên khác. Công việc chính của họ là đưa nền tảng đến tay người dùng và phân phối những giá trị thông qua các công cụ và những quy tắc làm cho tương tác cốt lõi trở nên dễ dàng và hài lòng cả hai.

Tương tác cốt lõi. Hình thức quan trọng nhất của hoạt động diễn ra trên một nền tảng, sự chuyển đổi giá trị thu hút hầu hết những người dùng đến nền tảng vào lần đầu tiên. Vì vậy, thiết kế nền tảng nhìn chung bắt đầu với việc thiết kế tương tác cốt lõi. Tương tác cốt lõi liên quan đến ba nhân tố chủ chốt: người tham gia, đơn vị giá trị và bộ lọc. Tất cả ba thành phần này được xác định rõ ràng và được thiết kế cẩn thận để tạo ra tương tác cốt lõi dễ dàng, hấp dẫn, và có giá trị cho người dùng nhiều nhất có thể.

Hiệu ứng khác chiều. Trong một thị trường hai chiều, những hiệu ứng mạng được tạo ra bởi những tác động của người dùng từ một phía của thị trường đối với người dùng đến từ phía kia của thị trường. Ví dụ như những ảnh hưởng của người tiêu thụ đối với những nhà sản xuất và những ảnh hưởng của nhà sản xuất đối với người tiêu thụ. Hiệu ứng khác chiều có thể tích cực hoặc tiêu cực, phụ thuộc vào thiết kế của hệ thống và những quy tắc được đưa ra.

Quản lý. Quá trình một nền tảng lọc, kiểm soát và giới hạn sự truy cập của người dùng đến nền tảng, những hoạt động họ tham gia vào, và những tương tác của họ với những người dùng khác. Khi chất lượng của một nền tảng được quản lý hiệu quả, người dùng sẽ thấy dễ dàng kết nối và tạo ra giá trị đáng kể cho họ; khi sự quản lý không tồn tại hoặc diễn ra kém hiệu quả, người dùng sẽ cảm thấy khó xác định được những kết nối tiềm năng giữa hàng loạt những kết nối không có giá trị.

Sự quản lý của người tham gia. Xem định nghĩa Lòng tin.

Người tập hợp dữ liệu. Những nhà phát triển bên ngoài nâng cao chức năng kết nối của nền tảng bằng cách thêm các dữ liệu từ nhiều nguồn. Dưới sự cho phép từ quản lý nền tảng, họ "hút" các dữ liệu về người dùng nền tảng và sự tương tác mà họ tham gia, và nhìn chung họ thường bán lại dữ liệu cho những công ty khác cho những mục đích chẳng hạn như đặt quảng cáo. Nền tảng có nguồn dữ liệu được tập hợp sẽ chia sẻ một phần tỷ trọng của lợi nhuận được tạo ra.

Sự truy cập nâng cao. Cung cấp các công cụ cho phép một nhà sản xuất có thể nổi bật giữa đám đông và được chú ý trên một nền tảng hai chiều, bất chấp sự phong phú của những nhà sản xuất đối thủ và sự cạnh tranh gay gắt để thu hút sự quan tâm của người tiêu dùng. Các nền tảng tính phí cho nhà sản xuất để có được những thông điệp nhắm đến khách hàng mục tiêu tốt hơn, được trình bày thu hút hơn, hoặc có sự tương tác với những người dùng có giá trị đặc biệt, đang sử dụng sự truy cập nâng cao như một kỹ thuật kiếm doanh thu từ nền tảng.

Sự bao phủ. Quá trình mà nền tảng hấp thụ hiệu quả những chức năng và thường là cơ sở người dùng của một nền tảng lân cận.

Sự trì trệ quá mức. Sức mạnh của hiệu ứng mạng có thể làm chậm lại hoặc ngăn chặn sự tiếp nhận của công nghệ mới và có lẽ tốt hơn. Khi một hoặc một vài nền tảng có thể thống trị một thị

trường cụ thể nhờ sức mạnh của các hiệu ứng mạng, họ có thể lựa chọn chống lại những sự cải cách có lợi để tránh khỏi những chi phí chuyển đổi và những ảnh hưởng gián đoạn khác.

Vòng lặp phản hồi. Trong các nền tảng, bất cứ mô hình tương tác nào cũng nhằm tạo ra những dòng hoạt động tự củng cố liên tục. Trong vòng lặp phản hồi điển hình, một dòng các đơn vị giá trị được phân phối đến những người tham gia mà tạo ra những phản hồi từ người đó. Nếu những đơn vị liên quan và thú vị, người dùng sẽ bị thu hút đến nền tảng này nhiều lần, tạo ra một dòng chảy tiếp theo của những đơn vị giá trị và thúc đẩy tương tác nhiều hơn. Những vòng lặp phản hồi hiệu quả giúp mở rộng mạng lưới, tăng cường tạo ra giá trị, và củng cố các hiệu ứng mạng.

Bộ lọc. Một công cụ thuật toán dựa trên phần mềm được sử dụng bởi nền tảng để cho phép sự chuyển đổi của những đơn vị thông tin phù hợp giữa những người dùng. Một bộ lọc được thiết kế tốt đảm bảo rằng người dùng nền tảng chỉ nhận những đơn vị thông tin liên quan và giá trị đối với họ; một bộ lọc được thiết kế kém (hoặc không có bộ lọc nào) có nghĩa là người dùng có thể bị ngập trong những đơn vị thông tin mà họ nhận thấy không liên quan và không có giá trị, khiến họ rời khỏi nền tảng.

Sự gia nhập không rào cản. Khả năng người dùng tham gia vào một nền tảng một cách nhanh chóng, dễ dàng và bắt đầu tham gia tạo ra giá trị. Sự gia nhập không rào cản là một nhân tố quan trọng trong việc cho phép một nền tảng phát triển nhanh chóng.

Chuỗi giá trị tuyến tính. Xem chú thích Mô hình đường ống.

Tính thanh khoản. Một trạng thái mà ở đó có một số lượng nhỏ những nhà sản xuất và người tiêu dùng trong thị trường nền tảng và một mức độ tương tác cao hơn đang diễn ra. Khi đạt được tính thanh khoản, sự tương tác thất bại được giảm thiểu và mục tiêu của người dùng được đáp ứng liên tục trong thời gian hợp lý. Đạt được tính thanh khoản là cột mốc đầu tiên và quan trọng nhất trong vòng đời của một nền tảng.

Tập hợp thị trường. Quá trình mà theo đó các nền tảng cung cấp những thị trường tập trung để phục vụ cho các cá nhân và tổ chức có sự phân tán rộng rãi. Tập hợp thị trường cung cấp các thông tin và quyền lực cho người dùng nền tảng, những người mà trước đây đã thực hiện các tương tác theo một cách ngẫu nhiên, thường không có quyền truy cập vào dữ liệu thị trường đáng tin cậy và

được cập nhật.

Chất lượng của sự kết hợp. Tính chính xác của các thuật toán tìm kiếm và tính trực giác của công cụ điều hướng cung cấp cho người dùng khi họ tìm kiếm những người dùng khác mà họ có thể cùng tham gia vào những tương tác tạo giá trị. Chất lượng của sự kết hợp rất quan trọng trong việc phân phối các giá trị và kích thích sự phát triển dài hạn và sự thành công của nền tảng. Nó đạt được nhờ sự quản lý xuất sắc các sản phẩm và dịch vụ.

Luật Metcalfe. Một nguyên tắc được xây dựng bởi Robert Metcalfe đã nói rằng giá trị của mạng lưới phát triển không tuyến tính vì số lượng người dùng của mạng lưới tăng, tạo ra nhiều kết nối hơn giữa những người dùng (một loại phát triển cũng được biết như sự phát triển lồi). Cụ thể, luật Metcalfe đặt ra rằng giá trị của những mạng lưới với những người dùng được kết nối tỷ lệ thuận với bình phương của số lượng người dùng.

Kết nối nhiều mạng. Hiện tượng người dùng tham gia vào những loại tương tác tương tự nhau trên nhiều nền tảng. Một chuyên gia làm việc tự do đưa các thông tin của mình trên hai hoặc nhiều nền tảng dịch vụ tiếp thị, một người hâm mộ âm nhạc tải, lưu trữ và chia sẻ những giai điệu trên nhiều hơn một trang web âm nhạc và một người tài xế lái xe cho cả Uber và Lyft đều có thể là những minh họa cho hiện tượng của đa kết nối. Những doanh nghiệp nền tảng tìm cách để không khuyến khích sự kết nối nhiều mạng, vì nó tạo điều kiện cho người dùng chuyển mạng hay từ bỏ nền tảng này để tham gia vào một nền tảng khác.

Hiệu ứng mạng. Tác động mà số lượng người dùng của một nền tảng có trên giá trị được tạo ra cho mỗi người dùng. "Những hiệu ứng mạng tích cực" đề cập đến khả năng tạo giá trị đáng kể của cộng đồng nền tảng rộng lớn và được quản lý tốt cho mỗi người dùng nền tảng. "Những hiệu ứng mạng tiêu cực" đề cập đến khả năng mà sự tăng trưởng về số lượng của một cộng đồng nền tảng quản lý kém có thể làm giảm giá trị được tạo ra cho mỗi người dùng.

Mô hình kinh doanh hình ống. Cấu trúc của một doanh nghiệp truyền thống (không theo mô hình nền tảng), mà ở đó một công ty làm công việc đầu tiên là thiết kế một sản phẩm hoặc dịch vụ, sau đó sản xuất sản phẩm và chào bán nó hoặc đưa ra một hệ thống để phân phối dịch vụ. Cuối cùng, một khách hàng xuất hiện và mua những sản phẩm và dịch vụ. Sự sắp xếp từng bước này cho việc tạo ra và chuyển giao giá trị có thể được xem như một loại

hình đường ống, với những nhà sản xuất ở một đầu và người tiêu thụ tại một đầu kia. Còn được gọi là một chuỗi giá trị tuyến tính.

Nền tảng. Một doanh nghiệp dựa trên việc cho phép những tương tác tạo giá trị giữa những nhà sản xuất và người tiêu thụ bên ngoài. Nền tảng cung cấp một cơ sở hạ tầng mở và có sự tham gia cho những tương tác này và hình thành những điều kiện quản lý cho họ. Mục đích tổng quát của nền tảng: Để tạo ra sự phù hợp giữa người dùng và tạo thuận lợi cho việc trao đổi những sản phẩm và dịch vụ hoặc tiền tệ xã hội, qua đó cho phép tạo ra giá trị cho tất cả những người tham gia.

Sự bao phủ nền tảng. Quá trình mà theo đó một nền tảng hấp thụ hiệu quả các chức năng và cơ sở người dùng của một nền tảng lân cận.

Hiệu ứng giá cả. Sức mạnh của giá cả cực kỳ thấp trên những sản phẩm và dịch vụ nhằm (tạm thời) thu hút khách hàng và dẫn đến sự tăng trưởng nhanh chóng của một doanh nghiệp. Không nên nhầm lẫn với những hiệu ứng mạng.

Sự quản lý sản phẩm và dịch vụ. Xem định nghĩa Chất lượng của sự kết hợp.

Tái trung gian. Quá trình mà theo đó những nền tảng giới thiệu các loại trung gian mới vào thị trường. Thông thường, tái trung gian liên quan đến việc thay thế của những đại lý trung gian không hiệu quả, không có khả năng mở rộng và kém hiệu quả đối với các công cụ trực tuyến và thường tự động hóa các công cụ và dịch vụ mà cung cấp những sản phẩm và dịch vụ mới có giá trị đến người tham gia trên cả hai phía của nền tảng.

Hiệu ứng cùng chiều. Trong một thị trường hai chiều, các hiệu ứng mạng được tạo ra bởi tác động của người dùng từ một phía của thị trường đến những người dùng khác từ cùng phía của thị trường; ví dụ, những ảnh hưởng mà người tiêu dùng có được bởi một người tiêu dùng khác và những ảnh hưởng mà một nhà sản xuất có được bởi những nhà sản xuất khác. Hiệu ứng cùng chiều có thể là tích cực hay tiêu cực, phụ thuộc vào sự thiết kế của hệ thống và quy tắc đưa ra.

Nền kinh tế chia sẻ. Ngành kinh tế đang phát triển mà trong đó những sản phẩm và dịch vụ và những nguồn lực được chia sẻ trong số nhiều con người và tổ chức thay vì chỉ giới hạn bởi một người chủ. Thường được tạo điều kiện dễ dàng bởi những doanh

nghiệp nền tảng, các hệ thống kinh tế chia sẻ có tiềm năng mở khóa những nguồn giá trị ẩn giấu hoặc chưa được khai phá và giảm sự lãng phí.

Sự đổi chiều. Hiện tượng người dùng từ một phía của nền tảng tham gia vào phía đối diện; ví dụ như hiện tượng những người tiêu thụ sản phẩm và dịch vụ trên nền tảng bắt đầu sản xuất hàng hóa và dịch vụ cho những người khác tiêu dùng. Trên một vài nền tảng, người dùng tham gia vào việc chuyển đổi các bên dễ dàng và liên tục.

Đơn vị giá trị có thể lan truyền. Xem giải thích Đơn vị giá trị.

Tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung. Những lợi thế kinh tế được thúc đẩy bởi sự sản xuất hiệu quả, làm giảm chi phí đơn vị làm ra một sản phẩm và dịch vụ vì số lượng sản xuất tăng lên. Tính kinh tế theo quy mô về nguồn cung có thể mang lại cho một ông trùm trong nền kinh tế công nghiệp lợi thế về mặt chi phí, gây nhiều rào cản vượt qua cho những đối thủ cạnh tranh.

Chuyển đổi mạng. Sự từ bỏ của người dùng của một nền tảng bởi vì một nền tảng khác.

Các chi phí chuyển đổi mạng. Các chi phí người tiêu dùng gánh chịu khi họ từ bỏ một loại hình nền tảng để ủng hộ một nền tảng khác. Chúng có thể là các chi phí tài chính (ví dụ, chi phí hủy bỏ) hoặc chi phí liên quan đến thời gian, nỗ lực và những bất tiện (ví dụ, nhu cầu di chuyển những hồ sơ thông tin từ nền tảng này đến nền tảng khác).

Lòng tin. Mức độ người dùng nền tảng cảm thấy thoải mái với độ rủi ro liên quan tới những tương tác trên nền tảng. Lòng tin có được nhờ sự quản lý xuất sắc những người tham gia trong nền tảng.

Đơn vị giá trị. Phần cơ bản nhất có giá trị mà người dùng có thể được chuyển đổi trên một nền tảng; ví dụ, một hình ảnh trên Intagram, một đoạn clip trên Youtube, một sản phẩm thủ công trên Etsy, hay một dự án tự do trên Upwork. Khi một đơn vị giá trị có thể lan truyền - nó có thể dễ dàng được phân phối bởi người dùng cả trên nền tảng và ngoài nền tảng, do đó thúc đẩy sự tăng trưởng lan truyền.

Sự phát triển lan truyền. Một quá trình dựa vào chiến lược marketing kéo, khuyến khích người dùng lan truyền thông tin về nền tảng đến những người dùng tiềm năng khác. Khi chính

những người dùng đó khuyến khích những người khác tham gia vào mạng lưới, mạng lưới trở thành người điều khiển sự phát triển của chính nó.

Sự lan truyền. Xu hướng một ý tưởng hoặc một thương hiệu được lan truyền nhanh chóng và rộng rãi từ một người dùng mạng đến người dùng khác. Sự lan truyền có thể thu hút mọi người đến với mạng lưới, nhưng những hiệu ứng mạng sẽ giữ chúng ở lại. Sự lan truyền sẽ kích thích sự phát triển giữa con người bên ngoài nền tảng, trong khi các hiệu ứng mạng ngày càng tăng giá trị giữa con người và nền tảng.

Thị trường người chiến thắng chiếm tất cả. Một thị trường có sức mạnh đặc biệt hiệp lực vào, thu hút người dùng đến một nền tảng và từ bỏ nền tảng khác. Bốn sức mạnh mà hầu hết thường mô tả các thị trường mà người chiến thắng có tất cả là tính kinh tế quy mô về nguồn cung, hiệu ứng mạng lưới mạnh mẽ, chi phí cho việc kết nối nhiều mạng và chuyển mạng ở mức cao, và sự thiếu hụt của phân khúc thị trường chuyên biệt.